

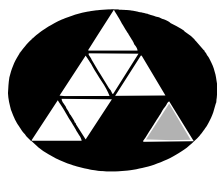
POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
YAMK

Toni Niemeläinen

PEDAGOGINEN JOHTAMIS- JA OHJAAMISPROSESSI LAHJAK-
KAIDEN OPISKELIJOIDEN OPINPOLULLA POHJOIS-KARJALAN
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

Opinnäytetyö

Toukokuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2011
Teknologiaosaamisenjohtamisen
koulutusohjelma YAMK

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä

Toni Niemeläinen

Nimeke

Pedagoginen johtamis- ja ohjaamisprosessi lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolulla Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Suomalaisessa koulujärjestelmässä pyritään takaamaan kaikille opiskelijoille mahdollisuus saada kykujensä mukaista opetusta. Koulujärjestelmässämme erityishuomio on kiinnitetty koulussa heikosti menestyviin opiskelijoihin ja lahjakkaiden opiskelijoiden tarpeita ei ole huomioitu riittävästi. Organisaation sisältä löytyviä hyviä käytänteitä kehittämällä koulun johto voi yhdenmukaistaa toimintamalleja ja keskittää resursseja tehokkaammin lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä hyviä käytänteitä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta. Saatuja tuloksia hyödynnetään sekä johdon apuvälineenä että toimintaohjeena opettajille tilanteessa, kun kohdataan lahjakas opiskelija. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista lähestymistapaa noudattaen haastattelemalla lahjakkaiden kanssa työskentelevää henkilökuntaa. Kerätty aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia käyttämällä ja saatua aineistoa verrattiin kirjallisuudesta kerättyyn teoriaan.


Opinnäytetyön tuloksena saatiin runsaasti eri käytänteitä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta ja useita kehitysehdotuksia, joiden pohjalta voidaan kehittää sekä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamista että perusopetusta. Tuloksissa korostui toimintaohjeiden puute ja resurssien riittämättömyys lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Jatkotutkimuksena voisi kehittää työelämän roolia lahjakkaiden opiskelijoiden ohjauksessa.

Kieli
suomi

Sivuja110
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat

lahjakkuus, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, viestintä

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p>THESIS May 2011 Degree programme in Degree Programme in Technology Competence Management (master of engineering) Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800</p>
<p>Author Toni Niemeläinen</p>	
<p>Title Pedagogical management- and teaching process for gifted students in their studies in North Karelia municipal education and training consortium</p> <p>Commissioned by North Karelia municipal education and training consortium</p>	
<p>Abstract</p> <p>Finnish school system seeks to guarantee for all students teaching according to their capabilities. Education system pays more special attention to the low-performing students than gifted students and their needs are not adequately taken into account. Within the organization can be found good practices and those could be developed by school management to harmonize policies and to focus resources more effectively to guide gifted students.</p> <p>Aim of this study was to gather best practices of teaching gifted students. The results obtained are used to both management tool as a guide for teachers in a situation when you face a talented student. Thesis was carried out by qualitative approach with interviews to the personnel working with the gifted students. Collected data were analyzed by using inductive content analysis and the material collected were compared to the theory with the literature.</p> <p>Thesis resulted lots of different practices for teaching gifted students' and a number of development proposals which can be co-developed for use to teach gifted and normal students. The results highlighted a lack of operating procedures and the lack of resources to guide gifted students.</p> <p>Further research could investigate the role of business world in teaching the gifted students.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages110 Appendices 2 Pages of Appendices 2</p>
<p>Keywords giftness, management, communication</p>	

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN AJANKOHTAISUUS	7
2.1	OPINNÄYTETYÖN AJANKOHTAISUUS	7
2.2	NYKYTILA OPPILAITOKSESSA	8
2.3	TEHTÄVÄNANTO	9
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET	10
3.1	OPINNÄYTETYÖN RAJAUS	10
3.2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
4	MENETELMÄLLISET RATKAISUT	11
4.1	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
4.2	KÄYTETTÄVÄT TUTKIMUSMENETELMÄT	13
4.2.1	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	14
4.2.2	TEEMAHAASTATTELU	16
4.2.3	KIRJALLISEN AINEISTON ANALYYSI	19
4.2.4	MALLIN LUOMINEN	20
4.3	TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄ AINEISTO	20
4.4	AINESTONKERUUMENETELMÄT	21
4.5	HAASTATTELUJEN KOHDERYHMÄ JA -YHTEISÖ	22
4.6	HAASTATTELUN TOTEUTUS	22
4.7	ANALYYSIN TOTEUTUS	23
5	PEDAGOGINEN JOHTAJUUS JA LAHJAKKUUS	24
5.1	PEDAGOGISEN JOHTAJUUDEN MÄÄRITTELY	24
5.1.1	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA AINEETON PÄÄOMA	28
5.1.2	MUUTOSJOHTAMINEN	35
5.1.3	PROSESSIEN JOHTAMINEN	40
5.1.4	ASiantuntijaorganisaatio	48
5.1.5	VIESTINTÄ	51
5.2	LAHJAKKUUDEN MÄÄRITELMIÄ	58
5.2.1	LAHJAKKUUDEN TUNNISTAMINEN	61
5.2.2	LAHJAKKUUDEN KEHITTÄMISEN TUKEMINEN JA OHJAAMINEN	65
5.2.3	AMMATILLINEN HUIPPUOSAAMINEN	70

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	73
6.1	KYSYMYSKOHTAISET TULOKSET	73
6.1.1	TUNNISTAMINEN	74
6.1.2	TUKEMINEN.....	77
6.1.3	RESURSSIT JA KOULUTUS	81
6.1.4	TOIMINTAMALLIT JA TYÖELÄMÄN ROOLI	87
6.2	TULOSTEN YHTEENVETO JA ANALYYSI	91
6.3	TEHITTÄMISKOhteet.....	97
6.4	TOIMINTAKULTTUURIN MUUTTAMINEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	98
7	TULOSTEN TARKASTELU	101
7.1	TULOSTEN EETTISYYS	101
7.2	TULOSTEN LUOTETTAVUUS	101
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	104
8.1	PROSESSIKAAVIO - LAHJAKKAAN OPISKELIJAN OHJAAMINEN	104
8.2	LOPPUPÄÄTELMÄ	105
8.3	EHDOTUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI	106
	LÄHTEET	108

LIITTEET

Liite 1 Haastattelu: Lahjakkaiden ohjaaminen ammatillisessa koulutuksessa

Liite 2 Sähköpostiviesti haastateltaville

1 JOHDANTO

Suomalaisen koulunjärjestelmän kantavana periaatteena on ollut se, että kaikki opiskelijat ovat oikeutettuja saamaan kykyjensä ja erityistarpeidensa mukaisen koulutuksen. Jokainen opiskelija, olipa hän lahjakas tai heikko, oppii lukemaan ja laskemaan. Erityisiä tukitoimia on suunnattu niihin oppilaisiin, joilla on ollut vaikeuksia saavuttaa opetussuunnitelmissa asetetut tavoitteet. Vasta viime aikoina on havahduttu huomaamaan, että lahjakkaille opiskelijoille ei tarjota systemaattisesti erityisopetuksen palveluja.

Opetushallitus on käynnistänyt lahjakkuutta ja erityisvahvuuksia tukevan opetuksen kehittämishankkeen. Hankkeessa on mukana useita oppilaitoksia ympäri Suomen ja sillä pyritään luomaan menetelmiä lahjakkuuden kohtaamiseen niin kouluissa kuin kotona. Opetushallitus on antanut näin hyväksynnän lahjakkaiden opiskelijoiden taloudelliselle tukemiselle suomalaisessa koulujärjestelmässä kaikilla koulutusasteilla.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on ollut viime vuosina yksi parhaiten menestyneistä koulutuksen järjestäjistä, kun tarkastellaan menestymistä ammattitaidon suomenmestaruuskilpailuissa. Kuntayhtymän oppilaitoksissa siis opiskelee todennäköisesti ammatillisesti lahjakkaita opiskelijoita tai vaihtoehtoisesti opetuksella saadaan luotua opiskelijoille korkeaa osaamista. Kuitenkaan ei ole olemassa luotettavaa tietoa siitä, kuinka ammatillisesti lahjakkaat opiskelijat tunnistetaan opiskelijoiden joukosta. Toisaalta ei ole luotettavaa tietoa niistä menetelmistä, kuinka ammatillisesti lahjakkaita opiskelijoita voidaan ohjata parhaalla mahdollisella tavalla heidän ammatillisen erityisosaamisen alueellaan.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tarpeesta syntyneen kehittämistehtävän tavoitteena on löytää keinoja ammatillisesti lahjakkaiden opiskelijoiden tunnistamiseen ja heidän ohjaamiseensa. Hankeen tuloksia käytetään johdon apuvälineenä uusien toimintamallien jalkauttamiseen oppilaitosten opetustoiminnassa. Tavoitteena on käynnistää Ammattiopisto Joensuu, tekniikka ja kulttuuri-oppilaitoksessa hanke pilottina syksyllä 2011 ja toimintamalli opettajien käyttöön olisi valmis keväällä 2013. Kehittämistehtävän tuottama toimintamallia kehitetään saatujen kokemusten perusteella.

2 OPINNÄYTETYÖN AJANKOHTAISUUS

2.1 Opinnäytetyön ajankohtaisuus

Suomen edellinen hallitus kiinnitti huomiota siihen, että lahjakkuuksia ja erityisvahvuuksia ei huomioida riittävän hyvin suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa (19.4.2007), jota Mari Kiviniemen hallitus jatkoi, on kirjattu luovuuden, osaamisen ja korkean sivistyksen olevan edellytyksiä Suomen ja suomalaisten menestymiselle, minkä vuoksi koulun pitää vahvistaa jokaisen mahdollisuutta oppimiseen. Hallitus sitoutuu edelleen edistämään luovuutta, erilaista lahjakkuutta ja innovatiivisuutta varhaiskasvatuksesta alkaen. Tämä kehityshanke on aloitettu edellisen hallituksen aikana, joten hanketta voidaan pitää edelleen ajankohtaisena riippumatta uuden hallituksen linjauksista.

Tukea lahjakkuuden huomioimiselle antaa myös Suomen perustuslaki, jonka mukaan julkisen vallan on turvattava jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykijensä ja erityisten tarpeidensa mukaista opetusta (PL 731/1999 16. pykälä). Perusopetuslaki määrittää koulujen tehtäväksi järjestää opetusta opiskelijoiden ikäkauden ja edellytysten mukaisesti (PoL 628/1998 3. pykälä). Perusopetuksen arvopohjaan kuuluu, että opetuksessa otetaan huomioon erilaiset oppijat.

Opetushallitus on katsonut tarpeelliseksi käynnistää lahjakkuuksia ja erityisvahvuuksia tukevan opetuksen kehittämishankkeen (Opetushallitus 2011). Hankkeessa on mukana useita eri koulutuksenjärjestäjiä eri puolilta Suomea. Hankkeen tavoitteena on:

- parantaa mahdollisuuksia tunnistaa kaikilla kouluasteilla lahjakkuutta ja erityisvahvuuksia
- kehittää opetusta ja koulujen muuta toimintaa niin, että se ottaa lahjakkuudet ja erityisvahvuudet huomioon sekä tuottaa opettajille tukimateriaaleja
- antaa tietoa vanhemmille lahjakkuuden ja erityisvahvuuksien tukemisesta kotona sekä lisätä kotien ja koulujen vuorovaikutusta
- tukea opiskelijoita omien vahvuuksien tunnistamisessa ja vähentää opiskelijoiden alisuoriutumista
- lisätä suvaitsevaisuutta kouluissa erilailla lahjakkaita kohtaan. (Opetushallitus 2011).

2.2 Nykytila oppilaitoksessa

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä (jatkossa Pkky) on päästy valtakunnallisesti katsoen hyviin tuloksiin erityisopiskelijoiden läpäisyastetta arvioitaessa. Opiskelijahuoltojärjestelmä toimii hyvin ja erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat ohjataan erityisopetuksen piiriin. Vuonna 2009 Pkky:n erityisopetuksen läpäisyaste oli 63,4 %, joka on valtakunnan erityisopetuksen läpäisyasteen keskiarvoon verrattuna korkea (Pkky:n intranet). Erityisopetuksen läpäisyaste arvioidaan siten, että ensimmäisenä opiskeluvuonna erityisoppilaiksi nimettyjen opiskelijoiden määrä suhteutetaan valmistuneiden erityisopiskelijoiden lukumäärään. Laskukaavasta saatu prosenttiluku kuvaa suhdetta siihen, kuinka moni opiskelija on valmistunut oppilaitoksesta tarkasteluajankohdan aikana.

Erityisopetuksen koordinaattori Jouni Lehtimäen (2011) ja suunnittelujohtaja Veli Mäkinen (2011) mukaan Pkky:ssä ei ole olemassa graafista mallia siitä, kuinka erityisopetusta järjestetään lahjakkaille opiskelijoille. Perustuslain mukaan heillä on yhtä suuri oikeus saada kykyjensä mukaista opetusta kuin tukea tarvitsevien opiskelijoiden. Eritäin lahjakkaita opiskelijoiden osuus ikäluokastaan on keskimäärin 2–3 % (Pahkin 2010). Tällä hetkellä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjauksessa on kirjava käytäntö ja jokainen opettaja antaa ohjausta omien kykyjensä ja motivaationsa mukaan näille hyvät kädentaidot omaaville opiskelijoille. Lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaus toteutuu hyvin niiden opiskelijoiden kohdalla, jotka on valittu edustamaan oppilaitostaan ammattitaidon suomenmestaruuskilpailuihin. He saavat usein eriytettyä opetusta omassa lajissaan, mutta ne opiskelijat, jotka ovat jääneet karsintavaiheessa valmennuksen ulkopuolelle tai ovat iältään liian vanhoja osallistuakseen kilpailuihin, jäävät lisäohjauksen ulkopuolelle.

Lahjakkaiden opiskelijoiden opintojen eriyttämiseen ja opintojen henkilökohtaistamiseen löytyy taloudellinenkin perusta. Opiskelijan nimeäminen erityisoppilaaksi tarkoittaa sitä, että valtion maksama summa opiskelijan ammatillisesta koulutuksesta maksetaan 1,47-kertaisena normaaliin oppilaaseen verrattuna. Tämä raha on tarkoitettu käytettäväksi opetuksen erityisjärjestelyihin, kuten pienryhmäohjaukseen tai opetusympäristöjen järjestelyyn.

PKKY:n sisältä löytyy sellaista pedagogista osaamista, jolla pystytään tunnistamaan ja ohjaamaan ammatillisesti lahjakkaiden opiskelijoiden kehittymistä. Perusteluna tälle on,

että PKKY:n oppilaitokset ovat menestyneet toistuvasti ammattitaidon suomenmestaruuskilpailussa. Voidaankin todeta, että ammatilliseen koulutukseen joko hakeutuu suuri määrä ammatillisesti lahjakkaita opiskelijoita, tai opetuksen taso on niin korkea, että saaduilla taidoilla pärjätään kansallisella tasolla mainiosti.

2.3 Tehtävänanto

Tutkimustehtävän miettiminen alkoi jo keväällä 2010, jolloin alustava tutkimusaihe määriteltiin. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2003) mukaan useimmiten ensimmäinen aihe ei ole vielä valmis tutkimuskohde, vaan se on hyvä lähtökohta tutkimuksen aloittamiselle. Kuitenkin tutkimusaiheen valinta ja suunnittelu on johdonmukainen prosessi, jonka kaikkia vaiheita tarvitaan. Hirsjärvi ym. (2003) käyttää alkuprosessista termiä johtoajatus, joka kuvaa tutkimuksen yleisiä lähtökohtia. (Hirsjärvi ym. 2003, 56–58.) Tutkimuksen aihepiirin tulee kuitenkin tukea omia mielenkiinnon kohteita tai specialiteetteja. Kun tutkimus käsittelee itselleen tuttua aihepiiriä, on tiedonhankinta siitä mielenkiintoista. (Metsämuuronen 2001b, 12.) Stephensin (2009) mukaan aiheen pitää olla tutkimisen arvoinen, tutkijan pitää olla riittävän kyvykäs sen suorittamiseksi ja sen suunnittelu ja toteutus on oltava laadukas. (Marshall ja Rossman 1989, Stephensin 2009, 21–22 mukaan.)

Opinnäytetyön aihetta tarkentaessa suunnittelujohtaja Veli Mäkisen kanssa 15.2.2011 päädyttiin tehtäväkuvaukseen, jonka tarkoituksena on luoda toimintamalli opettajille ja esimiehille siitä, kuinka lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaus Pkky:ssä järjestetään. Malli kuvaa menetelmää, kuinka ammatillinen opettaja toimii havaitessaan ryhmässään erityistä tukea tarvitsevan opiskelijan siinä tapauksessa, että opiskelija on poikkeuksellisen lahjakas muihin opiskelijoihin verrattuna. Opettajan tukena havainnoinnissa käytetään myös tietoja aikaisemmista opinnoista, vanhemmilta saatavaa tietoa, erityisopettajan ja opiskelijanohjaajien avustusta sekä muun opiskelijaryhmän havaintoja.

Esimiehille malli antaa pohjan niille toimille, kuinka lisäresurssit kohdennetaan ja miten toimintaa yhdenmukaistetaan Pkky:ssä. Mallin yhteydessä pohditaan niitä johtamisen menetelmiä, kuinka uusi toimintamalli saadaan jalkautettua jokapäiväiseksi toimintamalliksi opetustoimintaan.

Tutkimustehtävä suoritetaan kevään 2011 aikana ja uusi malli otetaan koekäyttöön syksyn 2011 aikana. Tutkimuksessa haastatellaan kahden oppilaitoksen henkilökuntaa ja toimintamallia on kehittämässä työryhmä, johon kuuluu sekä opettajia että esimiehiä Pkky:stä. Haastattelun tavoitteena on hankkia tutkimustietoa niistä menetelmistä, joita eri opettajilla on jo käytössään ja millaisia resursseja he kaipaavat lahjakkaiden opettamiseen. Saatujen tulosten perusteella on tarkoituksena laatia pedagogisen johtamisen- ja ohjaamisen toimintamalli esimiesten ja opettajien käyttöön.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

3.1 Opinnäytetyön raja

Rajaamisen merkitys on kaventaa tutkittavaa aluetta sellaiseksi, että se on tutkijan hallittavissa. Alueen ei tule olla liian yleinen, jota käsitellään paljon julkisissa tiedotusvälineissä tai liian laaja tutkimuskohteeksi. Aiheen tiukka raja varmistaa asian ytimekkään käsittelyn. Väljää aihetta on kyettävä tarkentamaan ja löydettävä havainnollinen näkökulma. (Hirsjärvi ym. 2003, 71–72.) Rajausta voi lähestyä myös siitä näkökulmasta, mitkä seikat ovat tärkeitä tutkimuksen rakenteessa: otsikko, metodit ja tutkimuskohteen suhde tutkittavaan (Stephens 2009, 61).

Opinnäytetyö rajataan sisällöltään sellaiseksi, että se antaa vastauksen asetettuun tutkimustehtävään. Tämän työn tarkoituksena ei ole hankkia tutkimustietoa siitä, miten lahjakkaita opiskelijoita tunnistetaan, vaan siitä, mitä keinoja opettajat ja esimiehet tarvitsevat lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi opinpolullaan. Tutkimuksella haetaan siis tietoa pedagogisen johtamisen- ja toimintamallin luomiselle lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi ammattioppilaitoksissa Pkky:ssä.

3.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää haastattelujen ja teorialtutkimuksen avulla kokemus- ja tutkimusperäistä tietoa siitä, kuinka Pkky:ssä toimitaan lahjakkaiden opiskelijoiden kanssa. Näiden havaintojen perusteella luodaan graafinen toimintamalli sekä joh-

don että opettajien käyttöön, jonka perusteella voidaan oppilaitoksen eri osastojen välillä olevat käytänteet yhtenäistää.

Hankittujen taustatietojen pohjalta pyritään laatimaan pedagogisen johtamisen- ja ohjaamisenmalli lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi. Malli ohjaa toimijoita eri organisaation tasoilla ja antaa selkeät toimintatavat niin esimiehille kuin opettajillekin.

Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa on hankittava tietoa:

- lahjakkaiden opiskelijoiden erityispiirteistä ja tunnistamisesta
- pedagogisesta johtamisesta
- henkilökunnan kokemuseräisestä tiedosta lahjakkaiden ohjaamisesta.

Tutkimuskysymykset asetetaan seuraavasti:

- **Miten opettajat tunnistavat ammatillisesti lahjakkaat opiskelijat ja miten heidän lahjakkuuttaan tuetaan ammatillisissa opinnoissa?**
- **Miten esimiehet pystyvät tuomaan opettajien käyttöön uuden toimintamallin ammatillisesti lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta?**

4 MENETELMÄLLISET RATKAISUT

4.1 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksellä tarkoitetaan Hirsjärvi ym. (2003) mukaan tutkijan tekemiä menetelmällisiä ja filosofisia valintoja, jotka liittyvät tutkijan tapaan käsitellä tutkimusongelmaa. Tutkijan on asetettava tutkimusongelma siten, että se on helppo jäsenellä. Tutkijan on mietittävä filosofinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja hankkimaan siitä tietoa. Tutkimusstrategiaksi valitaan parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen soveltuva menetelmä. Lisäksi selvennetään aiheeseen liittyvät teoriat ja puretaan auki avainkäsitteet. Kaikkien valintojen tulisi olla hyvin yhteensopivia, tämä helpottaa hypoteesien laatimista. (Hirsjärvi ym. 2003, 111–128.) Metsämuuronen (2001b) pitää viitekehyksen laatimista tukijalle epäkiitollisena tehtävänä ja viittaa erilaisten filosofisten lähestymistapojen lukemattomaan määrään. Käsitteiden oikealla ja

riittävän tarkalla määrittelyllä varmistetaan se, että joku muukin tutkija voi suorittaa vastaavan tutkimuksen. (Metsämuuronen 2001a, 26–28.) Eskola&Suoranta (2005) korvaavat viitekehyksen määritteellä taustateoria, joka kuvaa ilmiötä jonkin aiemman teorian valossa tarkasteltuna. Lisäksi he korostavat tutkimuskysymysten merkittävää roolia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuskysymyksiin liittyvät tulkinnat on pohjautettava johonkin teoriaan, jonka valossa kysymyksiä tulkitaan. (Eskola ym. 2005, 81–82.)

Tutkimuksen filosofinen viitekehys muodostuu tutkijan asettamiin oletuksiin tutkimuksen kohteesta. Oletukset koskevat Hirsjärven ym. (2003) olettamuksien mukaan mm. ihmisistä, maailmasta, tiedonhankinnasta ja yhdessä niitä voidaan nimittää filosofiseksi perusolettamuksiksi. Filosofisten perusolettamuksien asettaminen ja tiedostaminen on tärkeää varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Filosofiset perusolettamukset jaetaan neljään kategoriaan: Ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. (Hirsjärvi ym. 2003, 117–118.) Metsämuuronen (2001a) kuvaa ontologista näkemystä kysymyksellä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä tiedämme siitä. Vain olemassa olevasta voidaan saada tietoa, muita asioita ei huomioda. (Metsämuuronen 2001a, 10.) Omassa tutkimuskohteessani oikea lähestymistapa filosofiselta kannalta on ontologia, joka esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta.

Metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa tutkia tutkimusaihetta. Sillä pyritään kuvaamaan eri metodien taustoja. Sillä haetaan vastausta perususkomuksiin, paradigmoihin. (Metsämuuronen 2001b, 9–11 ; Hirsjärvi ym. 2003, 171.) Fenomenografia tutkii maailman ilmenemistä ja rakentumista ihmisen tietoisuudessa. Lähestymistavan mukaan ihmiset lähestyvät samaa maailmaa eri näkökulmista omien kokemuksiensa pohjalta. (Metsämuuronen 2001b, 22–23.) Huusko & Paloniemi (2006) mainitsevat ilmiöiden tarkastelussa myös yhteisöjen näkökulman. Tutkimuksen luonne määräytyy sen mukaan, kuinka eri käsitysten asema tutkimuksen kokonaisuudessa ymmärretään ja kuinka käsityksiä lähestytään. (Huusko ym. 2006, 171.) Oman tutkimukseni filosofiseksi metodologiaksi olen valinnut fenomenografisen lähestymistavan, joka tutkii ihmisten käsityksiä asioista.

Fenomenografinen tutkimus etenee Metsämuuronen (2001a, 22–23) mukaan seuraavasti:

- Tutkija ottaa huomion alle ilmiön, josta ihmisillä on erilaisia käsityksiä.
- Tutkija perehtyy ilmiön käsitteisiin teoreettisesti ja jäsentää ongelman.

- Tutkija haastattelee asiaan perehtyneitä henkilöitä joilla on keskenään erilainen näkemys asiasta.
- Tutkija luokittelee näkemykset ja vertaa niitä olemassa olevaan teoriaan. Tämän jälkeen hän pyrkii selittämään ilmiön.

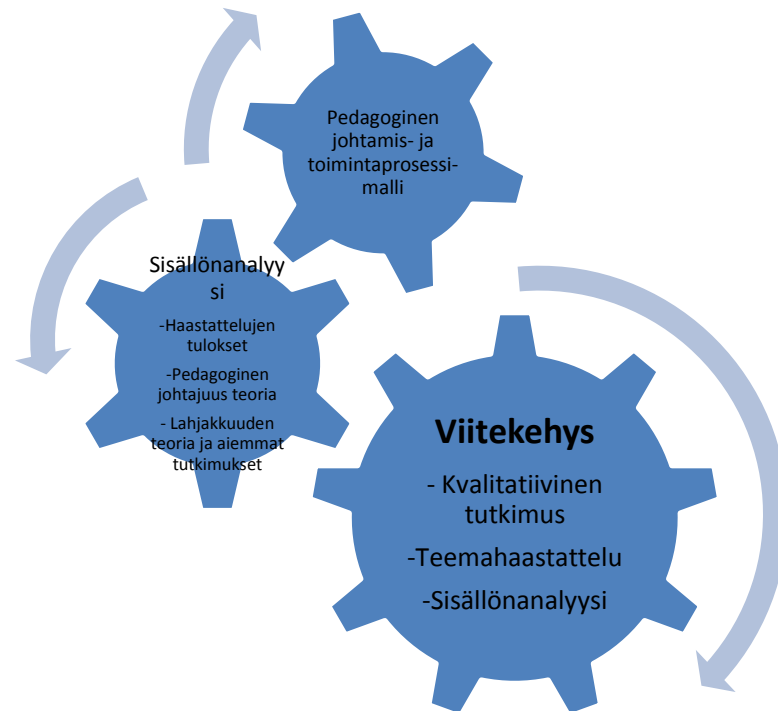
Varsinaista päämetodologiaa mietittäessä kvalitatiivinen lähestymistapa vaikuttaa luontevammalta tavalta saada vastauksia asetettuihin tutkimustehtäviin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa etsitään säännönmukaisuuksia ihmisten käytöksessä ja pyritään löytämään yhteisiä toimintamalleja, fenomenografinen lähestymistapa on käsitteiden muodostamiseen sopiva filosofia. (Hirsjärvi ym. 2003, 157.)

Metodi on menetelmä, jonka avulla tietoa olevasta hankitaan. Metodi kuvaa sitä tiedonhankintamenetelmää, jolla tutkimuskohdetta pyritään tulkitsemaan ja havaintoja kerätään. Kun pyritään selvittämään sitä, mitä ihmiset ajattelevat ja tekevät käytännössä, haastattelu on toimivin tutkimusmetodi. Tutkimuksessa tulen käyttämään primäärisenä tiedonhankintametodina puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tätä aineistoa käytetään primääriaineistona tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Primääriaineisto tarkoittaa ensisijaista lähdettä. Toissijaisena, sekundääriaineistona käytetään aihealueesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niistä kirjoitettuja artikkeleita. Jotta tutkimus etenisi aikataulussa, aiemmin suoritettuja tutkimuksia samasta aihealueesta kannattaa käyttää pohjaaineistona. (Hirsjärvi ym. 2003, 170–173.)

4.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat seuraavat:

- kvalitatiivinen lähestymistapa
- puolistrukturoitu teemahaastattelu
- induktiivinen sisällönanalyysi.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jolla pyritään selvittämään tutkittavan kohteen tai ilmiön luonnetta. Laadullista tutkimusta käytetään yleisesti ihmistieteellisessä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 66–67.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistopohjana ei käytetä ensisijaisesti määrää vaan toiminnan laatua ja merkityksiä. Laadullisella tutkimuksella tutkitaan ilmiöitä, joita on määrällisesti hankala tai mahdoton mitata. Sillä pyritään kuvaamaan todellista elämää ja ne ovat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksessa pyritään kohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 151–152.) Kvalitatiivinen tutkimus tutkii ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä ymmärtääkseen ja tulkitakseen sitä kuten ihmiset ilmiön tutkijalle ilmaisevat. Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan usein käyttämään useita eri tutkimusmenetelmiä ilmiön selvittämiseksi. (Denzin & Lincoln 1994, Stephensin 2009, 7 mukaan.)

Eskola ym. (2005) mukaan laadullisesta tutkimuksesta on vaikeaa tehdä vastakkainasettelua muihin tutkimustyyppeihin, vaan kysymys on siitä, kuinka tutkittavasta ilmiöstä saadaan tehtyä todenmukainen analyysi. Yksinkertaisimmillaan laadullisena aineistona

voidaan pitää tekstiä. Analysoitava teksti voi olla tutkijan tai jonkun muun tuottamaa. (Eskola ym. 2005, 14–15.)

Eskola ym. (2005, 15) ehdottaa laadullisen tutkimuksen tunnusmerkistöksi seuraavia tyypillisiä piirteitä:

- aineistonkeruumenetelmä
- tutkittavien näkökulma
- harkinnanvarainen vai teoreettinen otanta
- aineiston laadullis-induktiivinen analyysi
- hypoteesittomuus
- tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa
- tutkijan asema
- narratiivisuus.

Metsämuurosen (2001a) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla vastaukset tutkimustehtäviin löytyvät, kun

- tutkitaan tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita
- ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- tutkitaan luonnollisia tilanteita
- selvitetään syy-seuraussuhteita.

Metsämuurosen (2001a) mukaan fenomenografinen lähestymistapa tutkii maailman ilmentymistä ja tarkoittaa ilmiön kuvaamista. Lähestymistavalla tutkitaan pääsääntöisesti ihmisten käsityksiä asioista. Keskeisiä tutkimusmetodeja ovat haastattelut, havainnointi, tekstinanalyysi ja litteroinnit. (Metsämuuronen 2001a, 14.)

Hirsjärvi ym. (2003) kuvaa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä seuraavasti:

- tutkimus on kokonaisvaltaista, todellisia tilanteita havainnoivaa tiedonhankintaa
- ihminen on pääsääntöinen tiedon lähde. Suositetaan haastattelua ja ihmisen kognitiivista ajattelua tiedonlähteenä
- saatu aineisto analysoidaan induktiivisesti. Aineisto määrää sen, mikä on tärkeää, ei huomioida tutkijan asettamia hypoteeseja

- tiedon hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, kuten haastattelua, havainnointia, dokumenttien ja tekstien analyysiä
- haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti
- tutkimussuunnitelma on elävä asiakirja
- saadut tulokset ovat tapauksittain ainutlaatuisia ja kaikki käsitellään samanarvoisesti. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.)

Tärkeintä kvalitatiiviselle tutkimukselle, kuten tutkimukselle yleensäkin, on tutkijan objektiivinen asennoituminen tutkittavaan ilmiöön. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan olemista tapahtumien ulkopuolella ja olla vaikuttamatta tapahtumien kulkuun. Tärkeintä on kuitenkin, ettei tutkija sekoita omia ennakko-olettamuksiaan tutkimukseen ja tulkitsee kerätyn aineiston sellaisena kuin se on. (Eskola ym. 2005, 16–17.)

Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia opettajien keskuudessa olevaa hajanaista tietoa tutkimustehtävästä. Tämä puolustaa tutkimuksen kvalitatiivista lähestymistapaa, jonka avulla hankitaan tietoa tapahtumasta tai ilmiöstä. Tietoa voisi hankkia kahdella eri menetelmällä, joko havainnoimalla lahjakkaiden opiskelijoiden opettamista tai haastatteleamalla valikoitua joukkoa ohjaajia. Olen valinnut primääriksi tiedonhankintamenetelmäksi haastattelun. Ohjaamismetodeista ja lahjakkaiden tunnistamisesta on olemassa aiempaa tutkimusaineistoa, jota on hankittu sekä kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella lähestymistavalla. Tutkimuksessa ei tarvitse hankkia samaa tietoa tutkittavasta ryhmästä, vaan se tieto voidaan analysoida aiempien tutkimusten pohjalta.

Tutkimuksen onnistumiselle olennaista tietoa on se, miten valitut haastateltavat itse kokevat onnistuneensa lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Heidän näkemystensä pohjalta eri menetelmävalinnat luokitellaan ja litteroidaan mallin luomista varten.

4.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelun idea on itsessään hyvin selkeä, kerätä tietoa keskustelemalla ihmisten kanssa ja tallentamalla saatu tieto. Se tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja hänen ohjauksessaan. Haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Usein haastattelijan tehtävänä on pitää haastateltavan motivaatio yllä keskustelun ajan. (Eskola ym. 2005, 85.)

Haastattelulla pyritään tiedonhankinta kohdistamaan halutuille henkilöille ja niille, joiden tiedetään olevan asiantuntijatasolla lahjakkaiden ohjaamisessa. Henkilöihin ollaan etukäteen yhteydessä, jolloin selvitetään heidän halukkuutensa osallistua tutkimukseen ja samalla selvitetään tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun toteutus käytännössä. Haastateltaville lähetetään esitettävät kysymykset etukäteen tarkastettaviksi, että he voivat valmistautua kysymyksiin ja tarvittaessa pyytää selvennyksiä, mikäli kysymyksissä on haastateltavien mielestä täsmennettävää. (Eskola ym. 2005, 85.)

Haastattelutapoja voidaan kuvata eri tavoin. Metsämuuronen (2001a) jakaa haastattelut seuraavalla tavalla:

- yksilöhaastattelu kasvokkain
- ryhmähaastattelu
- postitettu tai paikanpäällä kerätty lomakehaastattelu
- puhelinhaastattelu. (Metsämuuronen 2001a, 39. ; Hirsjärvi ym. 2003, 197–198.)

Haastattelun muoto voi olla strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema- tai avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa haastateltavalle on annettu vastausvaihtoehdot valmiina. Siinä on valmiit kysymykset ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Sen etuna on nopeus ja jälkikäsitteilyn helppous. Puolistrukturoidussa haastattelussa etenemisjärjestyksestä voidaan poiketa ja sillä pyritään selvittämään heikommin tiedostettuja asioita. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot ei anneta etukäteen kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelu etenee aihepiireittäin, joita käsitellään vapaamuotoisemmin ja haastattelijalla on tilanteessa suurempi rooli. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että vapaamuotoisessa keskustelussa käydään kuitenkin läpi kaikki aihepiirit. Eri haastatteluista voi kuitenkin tulla eri määrä tietoa haastattelijan käyttöön. Avoin haastattelu on keskustelutyypinen ja se etenee hyvin vapaamuotoisesti. Haastateltavalla on suuri rooli ja hän voi kertoa tiedusteltavaa asiaa täysin omista lähtökohdistaan. Haastattelijan tehtäväksi jää materiaalin jäsentäminen ja mahdollisesti täydentäminen uusintahaastattelulla. Avoin haastattelu on hyvä malli, kun selvitetään heikosti tiedostettuja seikkoja ja tutkijalla ja haastattelijalla on läheinen suhde. (Metsämuuronen 2001a, 39–43. ; Hirsjärvi ym. 2003, 194–196. ; Eskola & Vastamäki 2001, 24–25. ; Eskola ym. 2005, 86.)

Eskola ym. (2001) mukaan teemahaastattelu on keskustelu, jossa tutkija on vuorovaikutuksessa vastaajien kanssa ja pyrkii saamaan selville häntä kiinnostavat asiat. He pohtivat haastatteluun käytetyn tilan merkitystä haastattelun lopputuloksen kannalta. Tila kannattaa valita siten, että haastattelun suorittaminen on luontevaa eikä paikassa esiinny häiriötekijöitä. Keskusteltaessa henkilökohtaisista asioista huomioidaan luottamuksellisuus ja se, etteivät ohikulkijat voi havaita haastateltavaa. Paikan tulisi olla mahdollisimman neutraali haastateltavan näkökulmasta katsottuna. Haastateltavan koti käy hyvin haastattelupaikaksi. (Eskola ym. 2001, 28–29. ; Eskola ym. 2005, 86.)

Tuomi ym. (2002) mukaan haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelija pystyy oikaisemaan haastateltavan väärinkäsityksiä, toistamaan kysymyksiä, haastattelemaan sellaisia henkilöitä, joilla on fyysisiä vajavaisuuksia ja käydä oheiskeskusteluja haastateltavien kanssa. Saadakseen mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta, kysymykset kannattaa lähettää haastateltaville etukäteen tutkittaviksi. Tässä yhteydessä on eettisesti perusteltua ilmoittaa tutkimusaihe haastateltavalle. (Tuomi ym. 2002, 74–75.)

Haastattelijan tulee miettiä tilannetta vuorovaikutustilanteena, jossa ei voida tietää kuinka hyvin tutkija tulee toimeen haastateltavan kanssa. Aihe ratkaisee lähestymistavan, itse aiheeseen ei kannata siirtyä välttämättä suoraan. Esipuheen tehtävänä on luoda vapautunut ilmapiiri keskustelulle ja siirtää aloite haastateltavalle. (Eskola ym. 2001, 31–32.)

Teemahaastattelussa tutkijalla on mielessään joukko asioita, joita tulisi selvittää. Kuitenkin sen on tapahduttava niin, että hänellä on haastattelun runko mielessään jonka mukaan edetään. Luova ideointi on sallittua ja saatu informaatio jäsennetään litterointivaiheessa, jolloin kaikki turha tieto jätetään huomioimatta. Tutkijan pitää kuitenkin muistaa olla objektiivinen eikä antaa omien käsitystensä aiheesta ohjata keskustelua. (Eskola ym. 2001, 33.)

Ennen varsinaisen haastattelun suorittamista on Eskolan ym. (2005) mukaan syytä suorittaa muutama esihaastattelu. Näin kysymykset ja käytännöt voidaan testata etukäteen varsinaista haastattelua varten. Esihaastattelussa testataan myös haastattelun taltiointia, joka voi tapahtua puhtaasti kirjaamalla asiat muistiin tai nauhoittamalla keskustelut. Nauhoittamisesta on luottamuksellisuuden vuoksi sovittava etukäteen ja haastateltavan on hyväksyttävä sen käyttö taltiointimenetelmänä. (Eskola ym. 2005, 88–89.)

4.2.3 Kirjallisen aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tällä menetelmällä pyritään muodostamaan yksittäisistä seikoista yhteinen ajatusmalli. Ajatusmallin kokoamiseen tarvitaan aiempaa teoreettista tietoa tutkimusaiheesta sekä uutta, haastattelujen kautta hankittua tietoa.

Saatu tieto litteroidaan ja luokitellaan, jonka jälkeen yhtenevät asiakokonaisuudet kootaan tiedostokokonaisuuksiksi, johtamisen ja pedagogiikan osakokonaisuuksiksi. Nämä kokonaisuudet käsitellään yksittäin siten, että aineistosta valikoidaan ne hyvät toimintamallit, joita mallin pohjaksi kannattaa käyttää. Valikoinnin apuna käytetään keskeisten käsitteiden eli avaintermien valintaa, jotka kuvaavat tutkimuskysymyksen sisältöjä. Tämä sama menettely toistetaan kaikkien pienempien osakokonaisuuksien kohdalla. Kun kaikki kokonaisuudet on käyty läpi ja analysoitu, voidaan aineiston pohjalta ryhtyä tekemään pohdintaa, jonka perusteella malli voidaan laatia.

Tutkimuksen aikana kerätty aineisto on analysoitava johtopäätelmien ja tulosten laatimista varten. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja luokitella tieto helposti luokiteltaviin lokeroihin. Tällä tavoin voidaan tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Eskola ym. 2005, 137.) Sisällönanalyysia voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä kaikessa laadullisessa tutkimuksessa ja sillä pyritään kuvamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi ym. 2004, 93,107).

Sisällönanalyysin kulku lainattuna Tuomi ym. (2004) mukaan on seuraava:

- päättää, mikä tässä aineistossa on kiinnostavaa ja tee vahva päätös
- käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
- kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta
- kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta
- luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto (tms.)
- kirjoita yhteenveto.

Sisällönanalyysi voidaan yleisesti luokitella kahteen kategoriaan, induktiiviseen tai deduktiiviseen tulkintaan. Tulkinta perustuu tutkijan käyttämään päättelyn logiikkaan, jossa induktiivinen pyrkii yleistämään yksittäisiä asioita ja deduktiivinen pyrkii etsimään yleisistä kokonaisuuksista yksittäisiä piirteitä. Kolmantena logiikkana pidetään

Tuomi ym. (2004) mukaan abduktiivista päättelyä, jolloin teorian muodostuksen pohjana käytetään jotakin johtoajatusta. (Tuomi ym. 2004, 95–97.)

Induktiivisen aineiston tarkastelu on Tuomi ym. (2004) mukaan kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluvat:

- aineiston redusointi eli käsitteiden pelkistäminen
- aineiston klusterointi eli ryhmittely tutkimustehtävän mukaan
- teoreettisten käsitteiden muodostaminen eli abstrahointi.

Käsitteiden pelkistämisessä kerätystä aineistosta suljetaan pois kaikki epäolennainen. Tutkimustehtävän mukaan tehtävä klusterointi hajauttaa aineiston käsiteltäviin osiin ja viimeisessä osiossa valikoidusta olennaisesta tiedosta muodostetaan teoreettinen malli. (Tuomi ym. 2004, 113–114.)

Tuomi ym. (2004) mukaan aineiston analyysissä on kaiken kaikkiaan kyse keksimisen logiikasta. Varsinaisia sääntöjä tai suoria ohjeita ei ole olemassasiitä, kuinka analyysi tulee suorittaa, vaan tutkija joutuu tekemään omia toiminnallisia ratkaisuja, joiden pohjalta hän toimii. Tutkija tekee aineistosta löytöjä, jotka tukevat johtopäätelmien tekemistä. (Tuomi ym. 2004, 101–102.)

4.2.4 Mallin luominen

Hirsjärven ym. (2003) mukaan mallia ei tule samaistaa teoriaan. Mallia voidaan pitää kuvitelmana todellisuudesta ja se yksinkertaistaa näkemystämme kokonaisuudesta esiintuomalla tutkimuksen keskeisiä piirteitä. Malli on rakennekokonaisuus, jossa käytetyillä käsitteillä tulee olla merkitys. Mallien avulla voidaan hankalatkin kokonaisuudet hahmottaa helposti ja nopeasti, määrittää osa-alueiden keskinäiset suhteet ja liittää päätelmiin muita osa-alueita, joita tutkimus ei ole koskettanut. (Hirsjärvi ym. 2003, 134–136.)

4.3 Tutkimuksessa käytettävä aineisto

Tutkimuksessa käytetään aineistona pedagogisesta näkökulmasta tarkasteluna kirjallista materiaalia, joka käsittelee lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamista ammatillisessa koulutuksessa. Aiheesta on tehty useita tutkimuksia, joiden tärkeimpiä tuloksia käsitellään

jäljempänä tarkemmin. Näistä saatuja tuloksia yhdistetään sisällönanalyysin keinoin saatuihin tutkimustuloksiin haastatteluista.

Johtamisen näkökulmaa tarkastellaan pedagogisen johtamisen näkökulmasta, joka pitää sisällään neljä osa-aluetta:

- osaamisen johtaminen
- muutoksen johtaminen
- prosessien johtaminen
- asiantuntijaorganisaation johtaminen ja viestintä

Näitä kokonaisuuksia käsitellään alan perusteoksia referoimalla ja analysoimalla. Teoksista tehtyjä analyysejä yhdistetään haastatteluista saatuihin tuloksiin.

4.4 Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä päämetodina käytetään tiedonhankinnassa haastattelua. Koska tutkimus koskee ihmisten käsityksiä asioista tai ilmiöistä, helpoin tapa kerätä tietoa tapahtumista on niiden kysyminen suoraan henkilöiltä, joita ne koskettavat. Tärkeää tiedonhankinnan onnistumiselle on se, että tutkija ymmärtää saamansa verbaalisen viestin samoin kuin esittäjä sen esittää. Tämän vuoksi haastattelun olennaisena piirteenä voidaan pitää haastattelijan roolin aktiivisuutta, jolla hän ohjaa haastattelun kulkua siten, että asiat käsitellään ymmärrettävästi. Edellä mainittiin että kaikki kerätyt tiedot tulee käsitellä ainutkertaisina tietoina ja ottaa huomioon loppupohdinnassa.

Tässä tutkimuksessa primäärinä aineistonkeruumenettelynä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Osa kysymyksistä on valmisteltu siten, että niihin voi vastata valmiista vaihtoehtoja käyttäen ja loput ovat sellaisia, että niihin voi vastata vapaamuotoisemmin.

Haastattelulla pyritään selvittämään niitä eri menetelmiä ja tapoja, joilla lahjakkaita opiskelijoita ohjataan opinpolulla. Haastattelulla selvitetään samalla ohjaajien suhteutumista niihin menetelmiin, joilla esimiehet voivat vaikuttaa ohjaamiseen. Puolistrukturoituun teemahaastatteluun päädyttiin sillä perusteella, että etukäteen tiedettiin organisaatiossa olevan paljon tietoa lahjakkaiden opiskelijoiden kanssa työskentelystä, mutta siitä ei ole yhtenäistä mallia kaikkien opettajien käytössä. Haastattelijalla ei ole riittä-

västi kokemusta avoimen haastattelun suorittamisesta, jossa haastattelija johdattelee haastattelua oikeaan suuntaan avoimien kysymysten perusteella. Lisäksi avoin haastattelu Hirsjärven ym. (2003) mukaan vaatii monesti useita haastattelukierroksia riittävän tarkkojen tulosten saavuttamiseksi (Hirsjärvi ym. 2003, 197).

4.5 Haastattelujen kohderyhmä ja -yhteisö

Teemahaastattelu toteutetaan eliittiotantana, jossa haastattelupyyntö lähetetään 12 sel-laiselle opettajalle ja esimiehelle, joiden tiedetään kohdanneen opetuksessaan lahjakkaita opiskelijoita ja ohjanneen heitä henkilökohtaisesti tai heillä on muuten olennaista tietoa lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta. Haastateltavat valitaan yhteistyössä tutkimuksen ohjaajan kanssa, pyrkimyksenä on saada kattava otanta toimijoita organisaation eri tasoilta. Haastateltavina on opettajia, esimiehiä sekä erityisopetuksen koordinaattori, jonka tehtäviin kuuluu erityisopetuksen järjestelyt Pkky:ssä.

Haastattelujen kohdeyhteisönä on henkilökuntaa

- pkky:n hallinnosta
- ammattipoisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri -oppilaitoksesta
- ammattiopisto Joensuu palvelut -oppilaitoksesta.

Kyseisistä oppilaitoksista on osallistuttu aktiivisesti ammattitaidon kilpailutoimintaan ja molemmat oppilaitoksen ovat saavuttaneet hyvää valtakunnallista menestystä ja tunnustusta. Voidaan siis olettaa, että oppilaitoksissa on lahjakkaita opiskelijoita ja heitä ohjataan siten, että menestys ammattitaitokilpailuissa on mahdollista.

4.6 Haastattelun toteutus

Haastateltavilta pyydetään sähköpostin välityksellä suostumus haastateltavaksi etukäteen. Pyynnössä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja samalla kerrotaan taustaa tutkimuksesta sekä sen toteutustavasta. Mikäli haastateltava suostuu haastatteluun, seuraavassa vaiheessa hänelle lähetetään kysymykset valmistautumista varten etukäteen. Samalla haastateltavalla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksien tarkoitusta ja sisältöä, mikäli hän kokee ne epäselväksi.

Haastateltavien kanssa sovitaan aika ja paikka, jossa haastattelu suoritetaan. Haastattelupaikan valinnassa pyritään siihen, että haastateltava määrittää itse paikan jossa haluaa haastattelun tapahtuvan. Näin pyritään varmistamaan se, että ympäristö on haastattelulle suotuisa. Haastattelussa on paikalla vain haastateltava ja haastattelija, tilanteesta pyritään eliminoimaan kaikki häiriötekijät, kuten liikenne ja muut työntekijät. Haastattelun kesto on arvioilta noin puoli tuntia.

Mikäli haastattelua ei voida aikataulullisista syistä suorittaa henkilökohtaisesti, annetaan haastateltaville ensisijaisesti mahdollisuus vastata kysymyksiin puhelinhaastatteluna, toissijaisesti sähköisen median välityksellä tai vastata kysymyksiin kirjallisesti sähköpostilla. Mikäli kysymyksiin vastataan sähköpostilla, varataan mahdollisuus vastausten tarkennuksiin myöhemmin.

Haastattelu taltioidaan sekä kirjoittamalla vastaukset paperille haastattelutilanteessa että taltioimalla se elektronisesti. Nauhoittamisesta pyydetään haastateltavan suostumus etukäteen. Mikäli haastateltava ei suostu nauhoitukseen, taltioidaan haastattelu ainoastaan käsin. Vastaukset kirjoitetaan puhtaaksi tietokoneella, jonka jälkeen ne lähetetään sähköpostilla tarkastettavaksi haastateltavalle. Hän voi tehdä korjauksia tai täydennyksiä vastauksiinsa.

4.7 Analyysin toteutus

Haastattelut puretaan sisällönanalyysin keinoin sen jälkeen, kun haastateltavat ovat tarkastaneet ja hyväksyneet puhtaaksi kirjoitetut versiot. Vastaukset litteroidaan kahteen pääkokonaisuuteen. Ensimmäinen pääkokonaisuus on johtaminen ja toinen on pedagoginen ohjaaminen.

Litteroinnin jälkeen valitaan avainsanat, joiden avulla etsitään vastauksista viitteitä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Avainsanat ja niihin liittyvät vastaukset merkitään aineistoon värikoodeilla, jonka jälkeen vastaukset kootaan yhteen värikoodien mukaisesti. Samalla varmistetaan vastaajien anonymiteetti. Tämän jälkeen kootuista vastauksista ryhdytään etsimään yhtäläisyyksiä ja poikkeamia, mikäli vastaukset eivät muistuta toisiaan. Vastaukset kirjoitetaan tulososioon jäsentäen niitä niin, että vastauksen keskeinen sisältö säilytetään.

Suoritetun sisällönanalyysin perusteella luodaan graafinen pedagoginen johtamis- ja ohjaamisprosessi lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolulla Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Graafisella mallilla tavoitellaan kokonaisuuden hahmottamisen selkeyttä ja helppoa tulkittavuutta. Mallissa esitellään lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisen prosessikuvaus siitä, kuinka heidän opinpolkunsä etenee ammatillisessa opetuksessa.

5 PEDAGOGINEN JOHTAJUUS JA LAHJAKKUUS

5.1 Pedagogisen johtajuuden määrittely

Turusen (2011) mukaan teollisten yritysten ja oppilaitosten johtaminen eivät juurikaan eroa toisistaan. Molemmissa organisaatioissa toimivat samat johtamisen periaatteet. Sekä teollisuudessa että oppilaitoksissa johdetaan työyhteisöä. Johtamisessa ilmapiirin luominen, kannustus ja motivointi, työviihtyvyyden parantaminen ja työntekijöiden arvostus ovat yhteisiä piirteitä molemmille. Pedagoginen johtaminen on periaatteessa resurssien oikeaa käyttöä ja niiden kohdentamista oppilaitoksen ydinprosessien, opetus-toiminannan tarpeisiin. Samoin ydinprosesseja tukevien rakenteiden, tukiprosessien, kunnossapito on yksi pedagogisen johtamisen tehtävä. Toisaalta pedagogisen johtamisen keskiössä on ihmisten ja työyhteisön organisointi eri tiimien, koulutusyksiköiden ja osastojen toimiviksi kokonaisuuksiksi. Kasvatusorganisaatioiden johtamisessa ilmenee Turusen mukaan kolme keskeistä johtamisen elementtiä: Hallinnolliset asiat, ihmissuh-teista huolehtiminen ja opetussuunnitelmatyöstä vastaaminen. (Turunen 2011, haastatte-lu.)

Mäkisen (2011) mukaan pedagogisen johtamisen keskiössä on opetustyön johtaminen. Sen tärkeimpinä välineinä ovat alakohtaiset opetussuunnitelmat. Opetussuunnitelman vieminen käytännön toteutukseen vaatii suunnittelua, toimeenpanoa ja arviointia. Suunnitteluvaiheessa opetushallituksen laatimia tutkinnon perusteiden mukaisia opetussuunnitelmia verrataan koulutuksenjärjestäjän strategiaan ja koulutuslakohtaisiin painotuksiin. Tämän jälkeen laaditaan oppilaitoskohtaiset opetussuunnitelmat, jotka pitävät sisäl-lään opetettavat kokonaisuudet. Koulutuksen järjestäjä hyväksyy alakohtaiset opinto-suunnitelmat. Kokonaisuuksien, tutkinnon osien, pohjalta laaditaan toteutussuunnitel-

mat. Toteutussuunnitelma tasolla johto ottaa kantaa toteutukseen ja tavoitteisiin. Johto huolehtii toimeenpanosta ja oppimisympäristöjen sopivuudesta koulutuksen toteuttamiseen. Toteutussuunnitelmat ovat käytännön toimeenpanosuunnitelma opettajille. Opetus toteutetaan toteutussuunnitelmien mukaan ja saavutettuja tuloksia ja asiakaspalautetta arvioidaan vuosittain. (Mäkinen 2011, haastattelu.)

Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan lähinnä hallinnollista johtamista. Kuitenkin pedagoginen johtaminen on muutakin kuin hallinnon rutiinia, taustatyötä ja edellytysten luomista. Se kattaa myös kehittämistä, kokeilemista ja visiointia. Lisäksi ihmissuhdetyön ja uusien asioiden sisäistämällä on suuri rooli. Suomessa rehtori toimii opettajien ja opiskelijoiden keskuudessa, ohjaa opetusta ja kasvatusta, sekä tarkkailee ja arvioi opettajien toimintaa. (Taipale 2000, Mustosen 2003 mukaan.)

Hämäläinen (1986), Mustosen (2003) mukaan koulun pedagoginen johtaminen määritellään seuraavasti:

- koulun johtamisella tarkoitetaan henkilökunnan kanssa tapahtuvaa työskentelyä ja sillä tavoitellaan kouluyhteisön toiminnallisia tavoitteita
- johtaminen on toimintaa, joka varmistaa oikeat resurssit työyhteisön jäsenille päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseksi.

Pedagogisen johtamisen voidaan katsoa olevan osa henkilöstö- ja tehtäväkeskeistä johtamista. Se muodostuu hallinnosta, ihmissuhteista huolehtimisesta ja opetustyön ohjauksesta. Rehtori näkee johtamisen ja kehittämisen tärkeinä pedagogiikan osa-alueina. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu opetustavoitteiden ja opetussuunnitelmien toteuttamista, sekä koulun muuttamista ja kehittämistä. (Mustonen 2003.)

Erätuuli & Leino (1992) määrittelivät rehtorien tehtävän hallinnolliseksi, yhteistyötä arvostavaksi virkamieheksi, joka antaa opettajakunnalle valtaa suunnitella pedagogisia ratkaisuja. Hänen ajankäyttönsä suuntautuu hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Hän puuttuu harvoin opettajan suorittamaan arviointiin. (Erätuuli ym. 1992, 34–35.)

Theirin (1994) mukaan johtajan toimintaa voidaan luonnehtia pedagogiseksi johtamiseksi, jos hän toimii toimessaan pedagogiikan oppien mukaisesti organisaatiosta riippumatta. Kuten muillakin johtajilla, pedagogisen johtajan rooliin kuuluu auktoriteetti ja johtajuus, mutta oppilaitosympäristö vaatii toisentyyliset menetelmät ja lähestymisen. Kommunikaatio ja tiedottaminen ovat tärkeässä roolissa, sekä luottamus siihen, että

ihmiset itse vastaavat opettajaorganisaatiossa oman työnsä laadusta. Johtaja on myös itse osana oppimisprosessia ja on aktiivinen osallistuja opetustyöhön. Pedagogisen johtajan on toimittava siten, että hänen toiminnastaan voidaan ottaa esimerkkiä tekemisen laadussa. (Their 1994, 42–43.)

Alla esimerkki pedagogistyyppisen organisaation johtamisesta Ackoffin (Their 1994) mukaan:

- osallistuvan toiminnan johtamismalli, jossa päätöksentekoon voivat vaikuttavat kaikki, joita päätös koskee
- byrokratian vähentäminen
- itseohjautuvuuden kannustaminen
- suunnittelun keskittäminen tulevan kontrollointiin
- organisaation toiminnan ajantasainen ymmärtäminen
- palautemenettelytapojen käyttö ja palautteeseen reagoiminen
- panostaminen kehitykseen enemmän kuin kasvuun
- luovan toiminnan johtamismalliin panostaminen.

Pedagogisen johtamisen kolme perusedellytystä Theirin (1994) mukaan ovat ihmiskäsitys, jolla tarkoitetaan tiedon, käsitysten ja arvojen järjestelmää. Toisena perusedellytyksenä hän mainitsee ihmisten suhtautumistapaa uuteen tietoon ja sen merkitykseen omassa työssään. Kolmantena perusedellytyksenä Their mainitsee pedagogisen johtajan arvot, jotka muodostavat perustan pedagogisen johtajan toiminnalle. (Their 1994, 46.)

Erityisesti pedagoginen johtaja arvostaa työntekijää tärkeänä tiedon antajana ja jakajana, ja hänen toimintaansa aktiivisessa roolissa organisaatiossa. Oppiminen jatkuu läpi koko työuran eikä ikä ole esteenä uuden oppimiselle. Työntekijä voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa omalla toiminnallaan. Pedagogisen johtajan suhtautuminen muutokseen, koulutukseen ja kehitykseen on positiivinen. (Their 1994, 94–95.)

Teemu Arinan mukaan (2010) oppiminen tapahtuu osallistumisen ja dialogin kautta. Tiedon omaksuminen lukemalla ei ole avain oppimiseen vaan toimiminen inhimillisissä järjestelmissä. Tämä on luonteva yhteys siirtää opitut asia käytäntöön. Keskittyminen parhaiden käytänteiden levittämiseen organisaatiossa johtaa siihen, että muutosta ei tapahdu, vaan jumiudutaan vanhoihin käytänteisiin. (Arina 2010, 129.)

Kun tiedon muodostumisen prosessit tunnistetaan, voidaan uuden tiedon syntymiseen vaikuttaa. Tätä voidaan pitää yhtenä pedagogisen johtamisen elementtinä, jos sitä tuetaan ja sille annetaan mahdollisuus. Tiedon muuntuminen voidaan kuvata nelivaiheisena toimituksena (Nonaka & Takeuchi 1995, Karppisen 2010 mukaan):

- sosialisatiossa toisilta opitaan uusia asioita, mahdollisesti hiljaista tietoa ja jaetaan sitä aktiivisesti eteenpäin
- ulkoistamisvaiheessa saadulle tiedolle annetaan täsmällisempi muoto ja ilmaisu
- yhdistämisessä tiedolle haetaan perusteita vanhasta tiedosta ja näin tuotetaan uutta osaamista ja tietoa
- sisäistämisessä uusi tuotettu tieto jaetaan muun organisaation käyttöön toimivaksi käytännöksi.

Oppilaitoksen päivittäistä toimintaa käsittelevän kehitystehtävän viitekehyksessä pedagoginen johtaminen on huomioitava. Pedagoginen johtaminen Turusen (2011) mukaan ei juurikaan poikkea teollisen organisaation johtamisesta. Kuitenkin organisaatio muodostuu hyvin monitahoisesta toimintaympäristössä, jonka toimintaa ohjaavat viranomaiset ja julkishallinto, toimitaan asiantuntijaorganisaatiossa, asiakkaat ovat kaiken aikaa läsnä toimintaympäristössä ja hallinnolliset tehtävät vaativat paljon aikaa ja erityisosaamista.

Pedagoginen johtaminen parhaimmillaan ilmenee oppilaitosympäristössä jokapäiväisessä toiminnassa sinä vapautena ja luottamuksena, joka opettajilla on suorittaessaan opetustyötä opiskelijoiden kanssa. Mikäli pedagoginen johtaminen toimii laadukkaasti oppilaitoksessa, ovat pelisäännöt luotu yhteisiksi siten, että ne kannustavat opettajia työskentelemään itsenäisesti sekä yhdessä tiimin kanssa. Yksilöllisyys hyväksytään ja jokainen voi toimia pelisääntöjen rajoissa parhaalla mahdollisella tavalla opiskelijoiden yksilölliset piirteet huomioiden.

Pedagogisen johtamisen keskiössä ovat niin opettajat kuin asiakkaatkin. Jokainen opiskelija käsitellään yksilönä ja hänen tarpeitaan kuunnellaan. Henkilökohtaiset opetus suunnitelmat laaditaan opiskelijoille henkilökohtaisesti ja heidän toiveensa otetaan huomioon. Mikäli oppilaalla on erityisiä tarpeita, varataan niiden ohjaamiseksi lisäresurssia ja niiden toteuttaminen suunnitellaan erikseen. Opiskelijan edistymistä seurataan aktiivisesti ja suunnitelmia tarkennetaan tarvittaessa.

Pedagogisen johtamisen ytimessä on myös opetussuunnitelmatyön johtaminen. Oppilaitoksen ydintehtävänä on toteuttaa opetushallituksen määrittelemää opetustehtävää. Heiltä tulee tarkat ohjeet tehtävän suorittamisesta ja pedagogisten johtajien tehtävä on valvoa, että ohjeita noudatetaan.

Opettajien ja muun henkilökunnan osaamista arvostetaan ja sitä kehitetään. Opettajan pedagogista osaamista kehitetään johdonmukaisesti ja samalla huomioidaan henkilökohtaiset kehittämistoiveet. Omaehtoista kouluttautumista tuetaan ja siihen kannustetaan. Mikäli kouluttautuminen tukee henkilökohtaista tai tiimin pedagogista kasvua, voidaan suorittaa työajalla. Myös substanssiosaamisen kasvua tuetaan mahdollistamalla harjoittelujaksot työelämässä ja opettaja saa harjoittelusta korvauksen. Kehitystarpeet korotetaan vuosittain kehityskeskusteluissa.

Hallintotehtävissä työskentelevät johtajat jakavat resurssit niin, että niiden puute ei haittaa jokapäiväistä toimintaa, ja tulevia muutoksia voidaan ennakoida ja niihin varaudutaan taloudellisesti. Resursseja pitää varata siten, että henkilöstön osaaminen ja jaksaminen mahdollistavat tehtävien laadukkaan hoitamisen. Niitä pitää ohjata opetuksen ja toimitilojen kehittämiseen. Resursseilla pitää pystyä huolehtimaan tukitoimintojen laadukkuudesta ja muista huoltotehtävistä. Ajallista resurssia tulee riittää myös päivittäisen opetustyön ja tulevien lukuvuosien suunnitteluun.

5.1.1 Osaamisen johtaminen ja aineeton pääoma

Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen johdonmukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaaminen on organisaatiossa ns. aineetonta pääomaa. Yksi aineettoman pääoman osa-alueista on inhimillinen pääoma, johon kuuluvat työntekijöiden tiedot, taidot, kokemukset sekä innovatiivisuus. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan rajoitu vain yksilötasolle, vaan siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisen luomisesta. Tämä sisältää tietojen, taitojen ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomista. (Viitala 2004, 175–180.)

Organisaatiossa on myös osin yksilöistä riippumatonta rakenteellista pääomaa, esimerkiksi prosesseihin, järjestelmiin ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvänä. Organisaation raken-

ne ja prosessit voivat pysyä yksilöiden vaihtuessa, mutta se, kuinka ne toimivat ja tuottavat toivottuja tuloksia, riippuu yksilöiden osaamisen lisäksi heidän sitoutumisestaan, luovuudestaan ja yhteistyökyvystään. (Viitala 2004, 185.)

Aineettoman pääoman – osaamisen - johtaminen koostuu kahdesta osa-alueesta: ohjaamisesta ja kehittämisestä (Lönngquist & Kujansivu & Antola 2005). Ohjaaminen on strategisen tason toimintaa, jossa huomion kohteena on aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan arvioiminen ja ohjaaminen suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Kehittäminen sen sijaan toteutuu operatiivisella tasolla. Ohjaaminen ja kehittäminen liittyvät kiinteästi toisiinsa: ohjaustieto suuntaa organisaatiossa tehtävää käytännön kehittämistyötä. Asiat kannattaa kuitenkin erottaa toisistaan, koska siten on helpompi ymmärtää erilaisten johtamismenetelmien ja prosessien tarkoitus. (Lönngquist ym. 2005, 60.)

Ei-fyysisten, näkymättömien, subjektiivisten elementtien mittaaminen on hyvin hankalaa. Lisäksi aineeton pääoma luodaan tai sen määrä muuttuu ajan kuluessa erilaisten tekijöiden vaikutuksesta. Osaaminen todennäköisesti lisääntyy esimerkiksi koulutuksen avulla, mutta muutoksen suuruutta on vaikeaa arvioida. Samaan voidaan päätyä vaikka asiakaskontakteissa kertyvän kokemuksen ja tietämyksen avulla. Osaamisen lisääntyminen näkyy aluksi asiakastytyvyydessä, sitten imagossa ja myöhemmin myös taloudellisessa tuloksessa. (Viitala 2004, 191.)

Ohjaamisen osa-alueita ovat ainakin Viitalan (2004,193) mukaan seuraavat:

- suorituskyvyn mittaaminen eli miten aineettomaan pääomaan liittyvien tekijöiden tilasta saadaan tietoa
- investointipäätösten tukeminen eli mihin aineettoman pääoman tekijöihin kannattaa panostaa ja kuinka paljon
- arvonnäätitys eli mikä on aineettoman pääoman tai siihen liittyvien tekijöiden rahallinen ja muu arvo
- raportointi eli miten aineettomasta pääomasta viestitään organisaation sisällä ja sidosryhmille.

Osaamisen johtamisprosessin päätarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen, että organisaatio pystyy suoriutumaan perustehtävästään muuttavassa toimintaympäristössä. Osaamistarpeet on määriteltävä selkeästi organisaation strategiassa. Organisaatiossa on kysyttävä, mikä on toiminnan tarkoitus ja millaista osaamista sen saavuttamiseksi tarvi-

taan? Tämä määrittelee sen ydinosaamisen, jota tulee kehittää toiminnan ehdoilla. Ydinosaaminen jaotellaan organisaation eri tasojen osaamisalueiksi. (Sydänmaanlakka 2001, 122.)

Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamisen, teknologioiden ja niiden hallintajärjestelmien yhdistelmää, joka mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen markkinoilla. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista kompetenssiosaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä ja tulevassa liiketoiminnassa tuottaen sillä asiakkaille lisäarvoa. Osaamisen tulee olla sellaista, mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida tai omaksua. (Sydänmaanlakka 2001, 134–135.)

Viitala (2004, 177) kuvaa ydinosaamista seuraavalla neljällä kohdalla. Ydinosaaminen on

- sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida
- kumuloituvaa, jolloin osaaminen lisääntyy ja jalostuu aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä
- yrityksen strategian mukaan valikoitunutta keskittymisaluetta, johon kehitystoiminta ja voimavarat kohdistetaan
- taitoa, jonka varassa asiakkaille tuotetaan ja tarjotaan lisäarvoa.

Ydinosaaminen on ennemminkin kimppu eri taitoja ja teknologioita kuin jokin yksittäinen menetelmä (Viitala 2004, 177). Yrityksellä voi olla myös muuta osaamista joka on yritystoiminnan perusosaamista, mutta mikään niistä ei anna samanlaista erityistä kilpailukykyä, kuten organisaation ydinkompetenssit. (Sydänmaanlakka 2001, 134–135.)

Ydinosaaminen on koko organisaatiota koskevaa osaamista. Tämä osaaminen jaetaan osastoittain ja yksilöittäin pienempiin kokonaisuuksiin. Yksilötasolla kompetenssi pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Tiimitasolla osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta ja heidän kyvystään työskennellä yhdessä. Osastotasolla osaaminen on yleisempää ja sen määrittelemisen on vaikeampaa. Kuitenkin jokaisen ydinosaamisen alueelta tulisi pystyä määrittelemään sen asiakkaalle lisäarvoa tuottava ominaisuus. (Sydänmaanlakka 2001, 138.)

Organisaation ydinosaamisalueita voidaan määritellä esittämällä kolme kysymystä. Mikä yrityksen osaamisalue tuo kilpailijoihin verrattuna erityistä lisäarvoa asiakkaille? Mikä on ylivoimaista osaamista muihin kilpailijoihin verrattuna? Mikä osaaminen kan-

taa pitkälle tulevaisuudessa? Ydinosaaminen ei saa siirtyä organisaatiosta alihankintana tuotteita valmistaviin yrityksiin. (Viitala 2004, 177.)

Viitala (2004) määrittää termin knowledge management, jolla tarkoitetaan tietämyksen, taidon ja osaamisen johtamista. Sen tavoitteena on saada organisaation piilevä osaaminen osaksi luovia prosesseja ja innovaatioita organisaatiossa. Uutta tietoa hallitaan toimivien tietojärjestelmien ja systeemien kautta. Tarkoituksena on vahvistaa ja synnyttää ydinosaamista jolla voi menestyä kilpailussa. (Viitala 2004, 178.)

Nonaka ym. (1995), Viitalan (2004) mukaan, ovat hahmottaneet teoreettisen mallin, joka kuvaa organisaation sisällä olevan hiljaisen, kokemusperäisen tiedon muuntumista näkyväksi, ilmaistavaksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi toimintamalliksi. Tiedon siirtyminen organisaatiossa edellyttää kommunikointia, jossa osaaminen kasvaa neljän vaiheen kautta:

- Sosialisaatiossa tieto ja osaamisen siirtyvät yksilöllisesti. Se voi tapahtua esimerkiksi mallisuoritusta seuraamalla tai kokemuksia vertaamalla. Osaajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön. Prosessi tapahtuu usein kahden henkilön välillä ja työtehtävän äärellä.
- Artikulaatiossa toimintomallit tai tieto käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä. Tyypillisiä ympäristöjä ovat kehittämispalaverit tai työtiimien kokoukset. Yksilöiden hiljainen tieto tulee näin näkyväksi. Prosessien määrittelyssä pyritään hahmottamaan työntekijöiden kokemusta prosessien kulusta ja luomaan näin vuokaavioita. Ryhmässä yhden yksilön tieto muuttuu artikulaation kautta ryhmän yhteiseksi osaamiseksi, jossa yhteisillä ajatusmalleilla on tärkeä rooli.
- Yhdistäminen on vaihe, jossa ryhmän käsittelemää tietoa yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja luodaan uutta yhteistä tietoa. Tietoa käsitellään systemaattisesti ja tuotetaan uusia työkaluja toimintaan. Tuotokset voivat olla uusia työohjeita, opasteita, järjestelmiä tai prosessikaavioita. Johtajan tehtävä on huolehtia hyvästä tiedon dokumentoinnista.
- Sisäistämisvaiheessa yksilöt ottavat uudet tiedot ja taidot käyttöönsä. Hän valikoi uutta tietoa ja soveltaa sitä omaan toimintaansa omien kokemustensa pohjalta. Käyttönoton tukena voidaan käyttää koulutusta tai ohjausta.

Osaamisen johtamisprosessi yhdistää strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen. Se on kommunikointitapa eri organisaation tasojen välillä. Osaamisen johtaminen lähtee

liikkeelle yksilön osaamisen kehittämisestä. Yksilön osaamista arvioidaan ja kehitetään nykyiseen tehtävään suhteutettuna ja samalla huomioiden strategiakauden tavoitteet. Osaaminen tällä hetkellä ja saatu uusi osaaminen kouluttamalla dokumentoidaan muun organisaation käyttöön. (Sydänmaanlakka 2001, 143–144.)

Esimiesten tehtävä käytännön tason osaamisen johtamisessa on huolehtia oman osastonsa osaamistason ylläpidosta. Lisäksi osaamista on kehitettävä osaston tarpeiden mukaan. Huolta on pidettävä myös siitä, että osaamisen kehityssuunnitelmat toteutuvat ja todella siirtyvät käytännön toimintaan. Tämä voidaan määritellä suorituksen johtamisprosessiksi. (Sydänmaanlakka 2001, 146.)

Osaamisen kartoitus tapahtuu organisaation osastojen sisäisesti, koska sillä tasolla kartoitus voidaan viedä henkilötasolle saakka. Tällä tasolla määritellään vähimmäisosaa- mistaso ja ne toiminnot, jotka on osattava kiitettävästi tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehitystarpeet saadaan määriteltä helposti määrittelemällä osaamisen taso nyt, mitä osaamista meillä tulisi vastaisuudessa olla, ja mistä osaamisesta voidaan luopua. Osaamista on tarkasteltava nykyhetkessä ja strategiakautta ajatellen. Tärkeimpänä työkaluna osaamisen kartoittamisessa voidaan pitää kehityskeskusteluja, jonka aikana henkilökoh- tainen osaamistaso voidaan selvittää ja koulutustarpeet sopia. (Sydänmaanlakka 2001, 124.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on laatinut toimintakaudelleen osaamisstrategi- an kehittämisasiakirjan muotoon, jossa määritellään valtuustokauden 2008–2012 välisen toiminnan tavoitteet. Tässä asiakirjassa on käsitelty laajalti myös osaamisen johtamista. Seuraavassa on purettu organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteet.

Pystyäksemme palvelemaan paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä, tulee henkilöstön osaami- sen olla ajan tasalla. Tätä silmällä pitäen PKKY:n kehittämisasiakirjassa todetaan henki- löstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen olevan tärkeää. Henkilöstön kehittä- miseen käytetään 5 % henkilöstömenoista. Mikäli aiomme visiomme mukaan pysyä maamme kärkitason ammatillisen koulutuksen tarjoajana, tulee meidän pystyä panosta- maan henkilöstön ammattitaidon parantamiseen. Henkilökunnan koulutustarpeet kartoi- tetaan erilliselle osaamiskartoituksella ja sen pohjalta laaditaan täydennyskoulutussuun- nitelma tiimeittäin. Koulutustarpeet tarkennetaan kehityskeskusteluissa. Yleensäkin oppilaitoksessa kannustetaan uuden oppimiseen ja tuetaan opiskelua mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi tulevan lukuvuoden suunnittelussa voi oman henkilökohtaisen

opiskelun huomioida tekemällä vähemmän opetustunteja tai vähentämällä kontaktituntien määrää tietyissä jaksoissa. (Pkky:n kehittämisasiakirja 2007.)

Pohjana hyvien tulosten saavuttamiselle tulee myös viihtyvyyden työtehtävissä olla korkealla tasolla. Motivoiva ja kannustava työilmapiiri luo pohjan tasokkaalle toiminnalle. Kuntayhtymässä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jonka perusteella jokaisen työntekijän on mahdollista saada mitattujen tulosten täyttyessä viikon palkkaa vastaava rahasumma. Jokainen työntekijä käy työelämäjaksoilla viisivuotiskauden kuluessa. Työelämäjakson tavoitteena on luoda suhteita työelämään ja päivittää ammatillista osaamista ajan mukaiseksi. Henkilökuntaa kannustetaan työntehtävien taloudellisilla kannustimilla. (Pkky:n kehittämisasiakirja 2007.)

Esimiehet saavat erillistä koulutusta esimies- ja johtamistaidoissa. Vuorovaikutus ja tiedottaminen on avointa ja henkilöstö saa palautetta työstään. Kehityskeskusteluja esimiesten ja alaisten välillä käydään vuosittain ja keskustelun tulokset kirjataan tietojärjestelmään. Samalla sovitaan seuraavan vuoden toimintatavoitteista tulospalkkiojärjestelmää varten. (Pkky:n kehittämisasiakirja 2007.)

Opetushenkilöstöä kannustetaan olemaan aktiivisemmin yhteydessä työelämän edustajiin ja yrityksiin. Työelämäyhteyksien kehittäminen on mainittu kehittämisaikeena kehittämisasiakirjassa. Opetushenkilöstön pitää pystyä ja olla halukas päivittämään osaamistaan maakunnan yritysten tarpeiden mukaan. Opettajien pedagogisten valmiuksien on parannuttava uusien tietojärjestelmien tullessa yhä tärkeämmäksi osaksi opettamista. Vain osaamistaan aktiivisesti päivittäneet opettajat voivat tuottaa opiskelijoille ajanmukaista osaamista. (Pkky:n kehittämisasiakirja 2007.)

Osaamisen johtaminen käsittelee tässä viitekehyksessä sellaista osaamista, jota tarvitaan erityisen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Johtajan tai esimiehen on pystyttävä tunnistamaan sellaiset osaajat, joiden ammatillinen ja pedagoginen osaaminen on riittävällä tasolla. Mikäli osaajia löytyy, on heidän osaamistaan pyrittävä käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyväksi lahjakkaiden ohjaamisessa ja annettava heille mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Samalla pitää pyrkiä motivoimaan heitä siihen, että he ovat halukkaita jakamaan osaamistaan muille. Näillä henkilöillä osaaminen on sekä hyvää ja monipuolista pedagogista osaamista että substanssiosaamista, jota voidaan pitää ekspertti-tason osaamisena.

Osaamisen johtaminen käsittää oppilaitoksessa sekä pedagogisen pätevyyden että substanssiosaamisen ohjaamisen. Johtajien on huolehdittava, että opetushenkilöstö hallitsee pedagogiikan perusteet ja he pystyvät opettamaan asiat opiskelijoille sellaisilla menetelmillä, että toivottua oppimista tapahtuu ja osaaminen karttuu. Opettajien pitää pystyä myös ohjaamaan opiskelijoita heidän henkilökohtaisella opinpolullaan, suorittamaan kasvatustehtävää sekä arvioimaan opiskelijan osaamista opetussuunnitelmissa määriteltujen arviointiperusteiden mukaisesti. Opettajan on hallittava opetuksessa käytettävät tietotekniset järjestelmät, tunnettava oppilaitoksen ohjeet ja toimintasäännöt sekä pystyttävä toimimaan yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa.

Opettajien substanssiosaaminen takaa sen, että opettaja hallitsee oman opetusalan keskeiset ammatilliset menetelmät. Ekspertit hallitsevat alan substanssiosaamisen laajemmin ja osaavat siihen liittyviä erityistaitoja ja suuria kokonaisuuksia. Lisäksi opettajan on tunnettava alan työelämän vaatimukset ja heillä on oltava suhteita alan yrityksiin omalla toimialueella. Ammatillisen osaamisen tulee olla työelämän vaatimusten mukaista ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Opettajan tulee tuntea oman alansa erityispiirteet ja hallita sekä yleiset että alakohtaiset työturvallisuuksiin liittyvät määräykset.

Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että opetussuunnitelman mukainen opetus pystytään järjestämään. Osaamiskartoituksilla pyritään varmistamaan, että opetettaviin tutkinnonosiin on saatavilla riittävän pätevä opettaja jonka substanssi- ja pedagoginen osaaminen ovat riittäviä. Mikäli osaamista ei löydy riittävästi, on osaamista lisättävä joko kouluttamalla henkilökuntaa tai hankkimalla päteviä työntekijöitä. Johtajien on huomioitava myös osaamisen poistuminen organisaatiosta ja varauduttava ennakolta muutoksiin. Jos eläkkeelle jäävällä tai muuten työnsä jättävällä opettajalla tai muulla henkilökunnan jäsenellä on sellaista tietoa tai taitoa, jota on vaikea korvata, on se pyrittävä taltioimaan organisaatiomuistiin eri menetelmin.

Lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa tarvitaan eksperttitason substanssiosaamista ja monipuolisia pedagogisia taitoja. Johtajien on pystyttävä tunnistamaan nämä osaajat, kyettävä motivoimaan heitä ja varmistettava, että toimintaan on riittävät resurssit. Myös osaajien ammattitaitoa tulee kehittää ja sen tulee olla organisaation korkeinta ammatillista osaamista. Johtajien on luotava status näille opettajille ja ohjaajille sekä luotava riittävät kannustimet, joiden avulla motivaatio pysyy korkealla.

5.1.2 Muutosjohtaminen

Organisaation muutosprosessin voi käynnistää jokin ulkopuolinen tekijä tai se voi liittyä organisaation strategisten linjausten uusiin valintoihin: laadun parantamiseen, toiminnan tehostamiseen, toimitapojen ajanmukaistamiseen tai tehtävien uudelleenjakoon (Kotter & Rathberger 2008, Keräsen 2010, 132 mukaan). Muutosprosessin johtamisen näkökulmasta on pystyttävä tunnistamaan vanhan ja uuden toimintakulttuurin erot. Ihmiset toimivat vanhan toimintakulttuurin mukaan eivätkä pysty kovin nopeasti mukautumaan uusiin toimintamalleihin. (Grönroos 2003, Keräsen 2010, 53 mukaan.)

Mikäli uusi toimintakulttuuri on ristiriidassa aiemman kanssa ja edellyttää toimitapojen muutosta, eivät kaikki organisaation jäsenet hyväksy helposti muutosta. Johtajan tulee havaita tällainen muutoksen liittyvä kriisi, muutosvastarinta, etteivät uuden ja vanhan mallin kannattajat ajaudu erilleen. Työntekijät saattavat kokea ammattitaitonsa kyseenalaistetuksi uusien vaatimusten edessä. Pahimmassa tapauksessa vanhan toimintakulttuurin kannattajat voivat alkaa tietoisesti tekemään uuden toimintamallin käyttöönoton hankalaksi. (Grönroos 2003, Keräsen 2010, 63 mukaan.)

Toteutus on usein organisaatioiden kompastuskivi uusien strategioiden ja muutosprosessien kohdalla, suunnitteluvaiheessa toteutus vaikuttaa helpolta. Kuitenkin jo pienissä organisaatioissa henkilökunta toimii mielellään vanhan mallin mukaisesti eikä lähde mukaan muutoksiin. Heidän toimintansa voi olla jopa organisaation strategian vastaista. (Kamensky 2002, 25.) Toteutuksen vaikeutta ei pidä aliarvioida ja muutoksen toteutukselle tulee varata paljon aikaa, sekä viestittää siitä monella eri tavalla ja pyrkiä toistamaan viestiä usein. Työelämässä muutoksien tosin oletetaan tapahtuvan heti, kun niistä on tiedotettu organisaatiossa. Ihmiset tottuvat muutoksiin hitaasti vaikka niiden tarpeellisuus ymmärrettäisiin. (Seppänen 2005, Keräsen 2010, 78 mukaan.)

Organisaatiosta löytyy usein sellaisia henkilöitä, jotka poikkeuksesta vastustavat kaikkia muutoksia ja saavat vastarintaa aikaan muissakin työntekijöissä. Tämä vastarinta vahingoittaa muutosten toteuttamista ja saattaa jopa estää niiden toteutumisen kokonaan. Muutosjohtajan tulee puuttua tällaiseen toimintaan, koska vastarinta vaikuttaa aina työskentelyilmapiiriin sitä heikentävällä tavalla. (Kim & Mauborgne 2005, Keräsen 2010, 196 mukaan.)

Vaikka johtajilla ja organisaation muilla jäsenillä on ymmärrystä muutoksen tarpeesta, vaaditaan kaikilta myös näkemystä siitä, mikä on kokonaisuus johon muutos vaikuttaa

ja pystyttävä jakamaan nämä suuret kokonaisuudet pienemmiksi toteutuskelpoisiksi osiksi. Eri kokonaisuuden osien väliset vuorovaikutussuhteet on ymmärrettävä ja sisäistettävä. Mitä suurempi joukko miettii muutoksen tuomaa kokonaisuutta, sitä haasteellisempaa asian hallitseminen on. Yhteisen näkemyksen muodostaminen muutokseen tarpeellisuudesta, sisällöstä ja toimintatavoista tulee entistä haasteellisemmaksi. Tosiasia kuitenkin on, että mitä alemmalta tasolta organisaatiosta tarpeellisuus muutokselle nähdään, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on onnistua. (Kamensky 2002, 30–31.)

Fullanin (2001) mukaan muutos herättää ihmisissä aina voimakkaita tunteita, kuten pelkoa, ahdistusta, jännitystä ja innostusta. Johtamisen rooli korostuu ja kestävän muutoksen aikaansaamiseksi mukaan tarvitaan kaikkia yhteisön jäseniä. Johtaja ei yksin pysty saamaan muutosta aikaan. Fullan (2001) määrittelee muutosjohtajuuden viisi pääkohtaa seuraavasti:

- Moraalinen päämäärä, jonka mukaan johtamisen tehtävä on luoda tekemiselle tarkoitus ja mielekkyys. Johtajan moraalinen päämäärä heijastuu parhaassa tapauksessa koko yhteisön tekemiseen. Yhteisö muodostuu yksilöistä jotka ovat yhteisön tärkein voimavara, joten heidän hyvinvoinnista on huolehdittava. Moraalisen päämäärien saavuttamiseen on johtajalla oltava strategia, suunnitelma ja keinot. (Fullan 2001, 13–21.)
- Muutoksen ymmärtäminen vaatii sen mukanaan tuoman epäjärjestyksen. Muutosta pystytään kuitenkin johtamaan ja hallitsemaan, johtajien on vain jatkuvasti kehitettävä taitojaan, tietoaan ja ymmärrystään. (Fullan 2001, 13–21.)
- Suhteiden kehittäminen kuvaa toimintatapaa, jossa johtaminen keskittyy yhä enemmän ihmissuhteiden, niin asiakkaiden kuin organisaation jäsenten, hoitamiseen. Perinteisesti keskitytään liikaa rakenteisiin, strategioihin ja tilastoihin. Verkostojen merkitys korostuu suhteiden kehittämisessä. Fullanin mielestä organisaation suorituskky ja johtajuuden kehittäminen ovat suoraan suhteessa keskenään. Suhteiden luominen ei saa kuitenkaan olla itsetarkoitus, vaan suhteissa on pyrittävä vahvistamaan sellaisia suhteita, joista on hyötyä organisaation kehittymiselle oikeaan suuntaan. (Fullan 2001, 51–53.)
- Tiedon rakentaminen ja jakaminen kuvaa yksilöiden tarvetta oppia uusia asioita ja antaa näin tiedolle merkityksen ja tarkoituksen. Organisaation johtajan on tuettava tiedon jakamista luomalla tiedonjakamismenetelmiä. (Fullan 2001, 92.)

- Yhteisöllisyyden luomisessa johtajan tulee hyväksyä epävarmuutta ja sekasortoa, tämä on hyvä maaperä synnyttää luovia uusia ideoita ja kehittämis ehdotuksia. Ideoitten puute ei ole useinkaan ongelma vaan huonosti tehty jälkihoito, jolloin hyvät ideat eivät näe päivänvaloa. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu sellaisessa ihmisjoukossa, jotka todella välittävät työstään ja ovat idearikkaita. Ideoiden on saatava virrata vapaasti läpi koko organisaation. Johtajan tehtävä on rakentaa vahva instituutio, ei korostaa omaa rooliaan. (Fullan 2001, 109.)

Työ ei lopu vaikka muutos on saatu aikaiseksi. Johtajan on huolehdittava myös muutoksen jatkuvuudesta. Muutoksen kestävyydestä on Fullan (2005, 14) laatinut kahdeksan kohtaa käsittävän listan:

- 1) julkinen palvelu, jota sitoo moraalinen päämäärä
- 2) muutokseen sitoutuminen kaikilla tasoilla
- 3) horisontaalisten verkostojen rakentaminen
- 4) järkevä vastuullisuus ja vertikaalisten suhteiden vahvistaminen
- 5) syvä oppiminen
- 6) sopeutuminen sekä nopeisiin että hitaisiin muutoksiin
- 7) syklinen energiankäyttö
- 8) johtajuuden ulottuminen kaikille tasoille.

Holvikivi (2008) käsittelee ammattikorkeakoulun muutosprosessia ja sen johtamista. Hänen mukaansa jokainen joutuu tarkastelemaan muutosprosessia oman asemansa ja eri rooliensa mukaisesti. Pelkkä työrooli tai asema organisaatiossa ei ole ratkaiseva, vaan muutos aiheuttaa toimijan laajemman toiminnan muutosprosessissa. Tämä vaatii työntekijöiltä laajempaa perehtymistä uusiin asiakokonaisuuksiin. Nämä eri tehtävät ja asiakokonaisuudet antavat uutta perspektiiviä esimiehille muutoksen johtamisessa. (Holvikivi 2008, 238.)

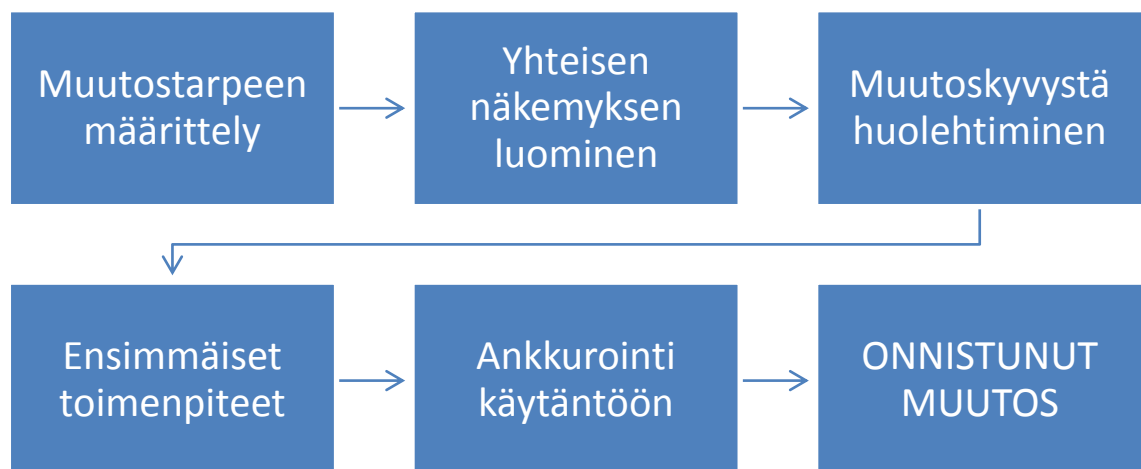
Honkanen (2006) on löytänyt kaksi keskeistä piirrettä muutoksen dynamiikkaa tarkastelleessaan. Selviytymisahdistuksella hän kuvaa organisaation jäsenten kysymyksiä, jotka liittyvät muutoksen välttämättömyyteen ja ulkoisiin tekijöihin, jotka muuttuvat. Oppimisahdistuksella hän kuvaa niitä asioita, jotka tulevat uusina asioina ja vaativat yksilöiltä oppimista. Johtajan tulisi pyrkiä minimoimaan asiat, joihin muutos vaikuttaa samalla tarjoten uusiin asioihin koulutusta. Rakenteellinen muutos vasta hahmottaa al-

kuvaiheessa muutosta vaativia asioita. (Honkanen 2006, Holvikiven 2008, 239 mukaan.)

Muutosta suunnitellessa tulee välttää liian montaa muutosta samanaikaisesti, vaan johtajan tulisi pyrkiä pitämään perustoiminnot, kuten opetussuunnitelmatyön, mahdollisimman ennallaan organisaatiomuutosten yhteydessä. Samalla tulee myös varata työyhteisölle aikaa reagoida suuriin rakenteellisiin muutoksiin. (Holvikivi 2008, 239.)

Stenvall ym. (2007) on tutkimuksessaan todennut, että aina kehitettäessä uutta ja ainutlaatuista ei voida olla varmoja muutosten toimivuudesta. Muutoksiin ryhdyttäessä harkinta tulee olla monisyistä ja kaikki ratkaisut on pyrittävä ottamaan huomioon. Pienistä muutoksista voi aiheutua jatkossa suuriakin mullistuksia. Muutosten tekeminen on aina riskien ottamista ja niiden seurauksia joudutaan tarkkailemaan. (Stenvall 2007, Holvikivi 2008 mukaan, 240.)

Oheisena kuvio viidestä onnistuneen muutoksen askeleesta Valpolan (2004) mukaan:



Kuvio 2. Muutoksen viisi askelta (Valpola 2004, soveltaen).

Muutosjohtamisen avainkysymys on, kuinka rakennetaan yhteisön ja esimiestoiminnan avuksi seurantajärjestelmä toimintakyvyn ylläpitämiseksi muutoksen kuluessa. Seurantajärjestelmän tulee motivoida henkilökuntaa muutoksen eteenpäinviemiseen. Johtajan pitää olla muutoksessa aina yhden askeleen edellä ja pystyä ennakoimaan tulevat karikat. (Holvikivi 2008, 251–252.)

Muutos onnistuu parhaiten, jos johto pystyy osoittamaan, että siitä on henkilökohtaista hyötyä työntekijöille. Tärkein työntekijöitä askarruttava kysymys on aina, miten minun käy? Olennaista on keskittyä työntekijöiden pelkojen lievittämiseen. Keinoja tähän ovat tehokas tiedottaminen, keskustelu, empaattinen kuuntelu ja faktojen esittäminen. Tunteet kuitenkin usein puhuvat kovempaa kieltä kuin faktat. Visio sitoo yhteen koko muutoksen ajatuksen ja sen voi kietoa helppoon muotoon esitettäväksi henkilökunnalle. Tällä voidaan luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka avulla muutosta voidaan ajaa eteenpäin. (Jabe ym. 2010, 289–290.)

Muutos aiheuttaa ihmisissä epäjohtonmukaista käyttäytymistä. Muutos on mahdollista vasta, kun johto ja muu henkilökunta kyseenalaistaa omat ajattelumallinsa. Muutos edellyttää aina uuden oppimista, ja kaikki turvallisuutta järkyttävät asiat aiheuttavat vastakkainasettelua. Jokainen etsii saadusta informaatiosta tukea aikaisemmille uskomuksilleen. (Jabe ym. 2010, 294.)

Muutoksen johtaminen oppilaitoksissa on jatkuvaa toimintaa. Opetussuunnitelmiin tulee vuosittain muutoksia joilla pyritään turvamaan opetuksen sisältöjen vastaavuus työelämän tarpeisiin. Jatkuva muutos auttaa oppilaitosta pysymään mukana elinkeinoelämän muutoksessa ja mahdollistamaan opiskelijoille laadukkaan osaamisen heidän siirtyessään työelämän palvelukseen tai jatko-opintoihin. Muutoksen suunnan määräävät maakunnan elinkeinoelämässä tapahtuvat suhdannemuutokset, globaalit muutokset sekä opetushallituksen tekemät tarkennukset opetussuunnitelmien sisältöihin ja painopistealueisiin.

Muutoksen johtamisella pyritään ennakoimaan tulevat tarpeet ja kohdentamaan resurssit siten, että organisaatio on valmistautunut, niin taloudellisesti kuin osaamisen näkökulmasta tarkasteluna, uusiin haasteisiin. Oppilaitosympäristössä muutosta ei tarvita välttämättä kilpailutilanteen aiheuttaman paineen vuoksi, mutta oppilaitosten on oltava laadukkaita toiminnassaan verrattuna alan tai alueen muihin oppilaitoksiin ja pystyttävä houkuttelemaan opiskelijoita opiskelijoiksi.

Muutoksen johtamisella pyritään toteuttamaan muutokset siten, että niistä aiheutuu mahdollisimman vähän häiriötä normaaliin opetustoimintaan. Muutoksista on tiedotettava selkeästi ja ne on perusteltava siten, että muutos nähdään tarpeelliseksi eikä muutostavastarintaa esiinny. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että henkilökunta pystyy itse osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja asia etenee alhaalta ylöspäin. Vaikka

muutos tulisikin määräyksenä ulkopuolelta, kuten opetushallitukselta, on henkilökunnan pystyttävä vaikuttamaan siihen, kuinka muutos toteutetaan käytännössä.

Muutoksen johtamisessa on tärkeää tarkkailla toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Oppilaitoksissa muutos saattaa jäädä toteutumatta opettajien suorittaessa tehtäviään vanhalla opitulla tavalla. Muutoksen toteutumista on seurattava luomalla mittarit, joiden avulla voidaan todeta ovatko käytänteet muuttuneet ja samalla seurataan muutoksen aikataulun toteutumista. Muutosta voidaan seurata organisaatiotasosta riippumatta ja henkilökunnan on sitouduttava muutokseen riippumatta omasta asemastaan organisaatiossa. Esimiesten tulee toimia esimerkkeinä muutoksessa ja heidän on oltava avoimia ja rehellisiä muutoksen aiheuttamista hankaluuksista ja eduista.

Lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen ei ole olemassa valmista toimintamallia, joten malli on saatava käyttöön muuttamalla olemassa olemalla käytäntöjä. Muutoksen johtamisella saatetaan henkilökunnan tietoon uusi toimintatapa, sitoutetaan henkilökunta sen käyttöön, koulutetaan osajia ja jaetaan tietoa, seurataan toteutusta ja arvioidaan saavutettuja tuloksia kriittisesti. Koeajan jälkeen tehdään malliin tarvittavia muutoksia ja jatketaan toiminnan kehittämistä.

5.1.3 Prosessien johtaminen

Prosesseilla tarkoitetaan toimintoja, joissa tuotetaan ja toimitetaan tavaroita tai palveluja asiakkaille. Toimintojen johtamista pidetään yleisesti strategian tärkeimpänä kokonaisuutena. Prosessien kehittämisellä pyritään parantamaan valmistusprosessien sekä palvelujen laatua, varmuutta ja kustannuksia ja reagointikykyä. (Kaplan&Norton 2004, 85.)

Prosessien johtamisella pyritään hallitsemaan seuraavia asiakokonaisuuksia Kaplan ym. (2004) mukaan:

- toimintaprosessien johtamista
- asiakkuuksien johtamisprosesseja
- innovaatioprosesseja
- lainsäädännöllisiä ja yhteiskunnallisia prosesseja.

Toimintaprosessien johtamisella kuvataan lähinnä tuotteiden ja palvelujen tuotantoketjua tuotannosta asiakkaalle ja riskienhallintaa. Toimittajasuhteiden ylläpito ja kehittäminen mahdollistavat omistamisesta eli hankinnoista aiheutuvien kulujen pienenemisen. Materiaalien logistiikka aiheuttaa lisäkuluja, ja jos ne toiminnot voidaan siirtää alihankkijoiden tai asiakkaiden kustannuksiksi, syntyy säästöjä. Pelkästään alhainen hinta ei ratkaise toimittajan valintaa, vaan siihen vaikuttavat myös toimittajan luotettavuus ja hankintakanavat. Tärkeää on tavaroiden ja materiaalien toimittaminen ajallaan oikeaan paikkaan, sekä laadun varmistamista toimittajan toimesta. Tähän kategoriaan liittyy myös muiden kuin ydintoimintojen ulkoistaminen muiden yritysten alle. Tämän ansioista toiminta voidaan keskittää eniten tuottoa tuoviin ydinprosesseihin tai strategian mukaisiin toimintoihin. Tavarantoimittajat voivat vastata myös osittain tuotekehityksestä ja innovaatiotoiminnasta. Samalla vapautuu resursseja muuhun sisäiseen kehittämistoimintaan. Luotettavan toimittajasuhteen synnyttyä pyritään keskittymään toimitusaikojen lyhentämiseen ja tilausjärjestelmien sähköistämiseen. Samalla luodaan mittarit joilla ostotapahtumien sujuvuutta voidaan seurata. (Kaplan ym. 2004, 89.)

Toimintojenjohtamisen tärkeimpänä kokonaisuutena voidaan pitää tasokkaita, korkealaatuisia ja reagointikykyisiä toimintoprosesseja. Yhtä tärkeänä kokonaisuutena voidaan pitää tuotteiden ja palvelujen toimittamista asiakkaiden saataville. Asiakkaille pitää pysyä toiminnan johtamisen välinein tarjoamaan kilpailukykyisiä hintoja, sopivaa laatua, nopeaa- ja oikea-aikaista toimitusta ja erinomaista valikoimaa. Kilpailukykyisten hintojen on oltava sellaisia, että ne kattavat tuotantokustannukset ja jättävät riittävän tuoton sijoitetulle pääomalle. Tuotantokustannuksissa aiemmin mainittiin luotettavat toimittajat, joiden tuottama kokonaispalvelu alentaa materiaaleihin liittyviä kustannuksia. Sopiva laatu tarkoittaa aina virheettömiä tuotteita riittävän laadukkaasti toimitettuna. Luotettavat toimitukset tapahtuvat asiakkaan osoittamalla hetkellä oikeaan paikkaan. Tuotteiden tai palvelujen valikoimaa harkittaessa on mietittävä valikoiman laajuuden vaikutusta hintaan. Pareto-sääntö sanoo, että 20 % tuotteista kattaa 80 % asiakkaiden tarpeista. Jos halutaan toimia tehokkaasti, on vähemmän tuottoa tuovista tuotteista tai palveluista luovuttava. (Kaplan ym. 2004, 87–100.)

Toimintojen johtamisella on yhteys taloudelliseen menestykseen. Alentamalla kustannuksiaan niin tuotannossa, jakelussa kuin hankinnoissa vaikuttaa tämä suorasti taloudelliseen tulokseen. Toimintojen suunnittelu ja hyvä varastonhallinta yhdessä optimoitujen

toimitus- ja jakelukanavien kanssa antavat yrityksille mahdollisuuden parantaa käyttö-
pääomien kiertonopeutta. (Kaplan ym. 2004, 101.)

Yhtenä prosessien johtamisen osa-alueena voidaan pitää oppimisen ja kasvun tavoitteita. Työntekijöiden rooli prosessien kehittäjänä on keskeinen. Jotta työntekijät voivat parantaa prosesseja, on heidän pystyttävä seuraamaan prosessin kulkua reaaliaikaisesti. Oikeaan aikaan ilmoitetut prosessitiedot antavat mahdollisuuden laatutyölle. Prosessien kehittämiseksi on löydettävä ja tunnistettava parhaat käytännöt ja levitettävä ne koko organisaation käyttöön. Työntekijöiden on siis sitouduttava jatkuvaan tuotannon ja palvelujen kehittämistyöhön. Työkulttuurin pitää kannustaa työntekijöitä innovaatiotyöhön. (Kaplan ym.2004, 104–105.)

Asiakkuusprosessit ovat saavuttaneet uutta jalansijaa prosessien kuvaamisessa. Toimintojen hallintaprosessit ovat edelleen toiminnan ydinaluetta, mutta tapahtumat ovat alkaneet käynnistyä asiakkaiden toimesta. Asiakkaiden vaikutus tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen on lisääntynyt. Asiakkaiden fyysinen läheisyys on menettänyt merkityksensä. Asiakasprosessien luonne on muuttunut asiakkuuksien hallintaan, joilla pyritään luomaan pitkäaikaisia, kannattavia asiakkuuksia. (Kaplan ym.2004, 112–113.)

Asiakkuuksien kehittäminen vaatii Kaplan ym. (2004) mukaan neljä vaihetta:

- asiakkaiden valitseminen määrittelemällä yksittäisille tuotteille ja palveluille asiakassegmentit, tämän jälkeen määritellään segmentin mukainen arvolutaus ja brändi
- uusien asiakkaiden hankinnalla viestitään brändi markkinoille ja hankitaan potentiaalisia uusia asiakkuussuhteita
- asiakkaiden säilyttäminen ratkomalla asiakkaille ilmenneitä ongelmia yhdessä
- asiakassuhteiden vahvistaminen tutustumalla asiakkaiden toimintaympäristöihin, vahvistamalla asiakassuhteita ja lisäämällä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksesta.

Asiakkaat valitaan jakamalla markkinat osiin, joista jokaisella on omat erityiset piirteensä. Yrityksen on valittava ne toimialueet joilta omat vahvuudet löytyvät. Asiakkaita valitessa pyritään pitkäaikaisiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Eri asiakkaiden tuottavuusennuste on hyvin erilainen. Asiakkaiden valinnassa yrityksen johdon tulee olla aktiivinen. Mikäli molempien osapuolten arvot ovat samansuuntaiset, on yhteistyöllä hyvät mahdollisuudet jatkua. (Kaplan ym. 2004, 119–122.)

Uusia asiakassuhteita voidaan luoda tarjoamalla uusille asiakkaille joko ilmaisia tai hyvin edullisia tuotteita. Tuotteiden tulee olla laadullisesti hyviä eikä niissä saa olla virheitä. Mikäli tuote tai palvelu tarjoaa ratkaisun johonkin asiakkaalla esiintyneeseen ongelmaan, voi ratkaisun tarjoaminen tehdä asiakkaaseen suuren vaikutuksen. (Kaplan ym. 2004, 129.)

Asiakassuhteen säilyttäminen tulee yritykselle huomattavasti edullisemmaksi kuin uusien suhteiden luominen. Vanhat asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan hieman korkeampaa hintaa tuotteista tai palveluista vastineeksi hyvästä palvelusta. Vanhat asiakkaat voivat säilyä vain sillä, että yritys pitää arvolupauksensa ja varmistaa asiakkaalle tarjottavan palvelun laadun. Asiakkuususkollisuutta kannattaa pitää yllä ja palkita uskolliset asiakkaat. Uskollisuutta tärkeämpänä voidaan kuitenkin pitää asiakkaan sitoutumista organisaation palveluihin. Tällaiset asiakkaat levittävät positiivista informaatiota omille yhteistyökumppaneilleen yrityksestä. Sitoutuneet asiakkaat osallistuvat usein myös toiminnan kehittämiseen antamalla palautetta saamastaan palvelusta. Asiakasomistajuudessa asiakkaat suhtautuvat tuotteisiin ja palveluihin omistajan tavoin ja voivat vaikuttaa enemmän valikoimaan. (Kaplan ym. 2004, 130–131.)

Asiakkuuksien kehittämisprosessin tavoitteena on vahvistaa yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta ja arvon lisäämistä. Organisaation on siis hallittava asiakkuuden elinkaaren arvoa ja tuottoa. Mikäli yritys on omien asiakkaidensa asiakas syventää tämä suhde entistä enemmän asiakkuuden arvoa. Asiakkaalle voidaan tarjota ennakoivaa huollon- tai muun palvelun tarkkailujärjestelmää, joka tukee samalla ollen tuotteiden tai palvelujen myyntiä. (Kaplan ym. 2004, 133–134.)

Asiakkuuksien johtamisprosessissa keskitytään asiakkuuksien arvolupausten ja imagon vahvistamiseen. Onnistuneilla asiakkuusprosessien johtamisella saavutetaan taloudellista kasvua. Asiakkuuksien hyvä johtaminen tuottaa uusia asiakkaita ja uusia tulonlähteitä, parhaassa tapauksessa uusilta markkina-alueilta. Prosessien tavoitteena on kasvattaa asiakkuussuhteiden pituutta ja laajuutta. Asiakkuuksien johtamisprosessin tueksi kehitetään sähköisiä ohjaus- ja valvontajärjestelmiä, jotka vaativat henkilöstöltä ja organisaatiolta uutta osaamista. Myyjien tulee hallita keskeiset järjestelmät ja pystyä auttamaan asiakkaita niihin liittyvissä ongelmissa. Keskeisiä taitoja ovat analyttiset taidot, joilla asiakkaat valitaan ja kommunikaatioon liittyvät taidot uusien asiakkaiden hankinnassa. Tässä auttaa asiakkaan toimintaympäristön tunteminen, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja arvolupauksen tuottaminen ennen kaupan päättämistä. Kaupan synnyttyä pal-

velun laadulla ja toimitustasolla taataan asiakkuuden pysyvyys. Kestävä toimittajasuhde vaatii asiakkaan toimintaympäristön tarkkaa tuntemusta. (Kaplan ym. 2004, 133–137.)

Asiakkuuksien hallinta edellyttää koko organisaation osallistumista asiakkuuksien hallintaan. Enää ei riitä, että pelkkä myyntihenkilöstö asioi asiakkaiden kanssa. Asiakkuuksien hoito täytyy ulottaa koko organisaation vastuulle. Myyntihenkilöstö suorittaa ensimmäisen kontaktin asiakkaaseen, jonka jälkeen asiakkuuden hoito siirtyy asiakkuuspäälliköiden, järjestelmäsuunnittelijoiden tai muiden asiantuntijoiden vastuulle. He ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja heidän toimintaympäristönsä vaatimukset. (Kaplan ym. 2004, 139.)

Innovaatioilla taataan jatkuvan kilpailuedun säilyttäminen. Tuotteiden, palveluiden ja prosessien jatkuva kehittäminen tuo uusia asiakkaita ja vahvistaa entisiä asiakkuussuhteita. Mikäli innovaatiotoimintaan ei panosteta, kopioivat muut alan toimijat tuotteita ja pystyvät näin tuottamaan asiakkaalle saman lisäarvon kuin yritys, usein myös halvempaan hintaan. Yritykset saavuttavat kilpailuedun tuottamalla uusia innovatiivisia tuotteita markkinoille nopeasti ja tehokkaasti. (Kaplan ym. 2004, 149.)

Innovaatioprosessien johtaminen voidaan Kaplan ym. (2004) mukaan jakaa neljään osioon:

- uusiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvien tilaisuuksien tunnistamiseen
- tuotekehitysportfolion hallintaan
- uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen
- uusien tuotteiden ja palveluiden tuomiseen markkinoille.

Tuoteideoita voi syntyä eri tavoin. Ne voivat liittyä omaan tutkimustyöhön, jolloin havaitaan uusia kehityskelpoisia hankkeita, tai ne voidaan löytää tarkkailemalla toimintaympäristössä tapahtuvaa kehitystyötä ja kehitystarpeita. Tärkeintä on se, ettei olla liian sisäänpäin kääntyneitä ja kuvitella osaavansa liikaa. Uusista ideoista valitaan tuotekehitysportfolion hallinnan avulla ne, joita kannattaa lähteä viemään eteenpäin. Tärkeää on tunnistaa ne hankkeet, jotka tukevat yrityksen strategisia linjauksia. Lisäksi on mietittävä mitkä hankkeet kannattaa toteuttaa omin voimin ja mitkä kannattaa tehdä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Hankkeet voidaan myös myydä ulkopuolisille. Kullekin toteutettavalle kehitysprojektille laaditaan budjetti, toteutusaikataulu ja vastuuhenkilöt. (Kaplan ym. 2004, 155.)

Tuotekehitysprosessien ytimessä on ne suunnittelu- ja kehitysprojektit, joiden avulla tuodaan markkinoille ja asiakkaille uusia tuotteita ja palveluja. Jotta suunnitteluprosessi olisi menestyksekkäs, tulee tuotteen tai palvelun vastata markkinoiden tarpeita ja olla kilpailukykyinen vastaaviin tuotteisiin verrattuna. Kustannusten on oltava sellaiset, että tuotto-odotukset ylittävät valmistus- ja suunnittelukustannukset. Prosessi on kolmivaiheinen, jossa tuotekonseptin kehityksellä kartoitetaan markkinoiden tarpeet. Tämä voidaan tehdä asiakaskyselyillä, kilpailijoita vertailemalla tai uudella innovaatiolla. Konseptin suunnittelussa pyritään ottamaan huomioon kaikki tuotteen ominaisuuksista markkina-analyysiin. Tuotesuunnittelulla pyritään valmistamaan sellainen tuotteen prototyyppi joka vastaa markkinoiden odotuksia. Tuote testataan pienellä kohderyhmällä. Tämän jälkeen siirrytään yksityiskohtaisempaan tuotesuunnitteluun jolla pyritään luomaan teollisesti valmistettava tuote. Samalla suunnitellaan tuotteen ympärille sen valmistukseen liittyvä tekniikka, jollei sitä ole jo olemassa. (Kaplan ym. 2004, 156–157.)

Tuotekehitys konkretisoituu tuotteen tai palvelun tullessa asiakkaiden saataville. Samalla testataan tuotteen valmistusprosessin toiminta ja varmistetaan laatutason toteutuminen. Kaupallinen tuotanto käynnistetään pienillä tuotantomäärillä. Tällä varmistetaan tuotanto- ja toimitusketjun toimivuus. (Kaplan ym. 2004, 162.)

Innovaatioprosessit palvelevat asiakkaita kahdella erityisellä tavalla. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden erityisominaisuudet saadaan vertailukelpoisiksi kilpailevien tuotteiden kanssa. Yrityksen työntekijät voivat konkreettisesti havaita kilpailevia tuotteita analysoidessaan mitä ominaisuuksia pitää omassa tuotteessa parantaa. Toisena asiakkaalle tarjottavana palveluna on reagointiaika, jolla yritys voi vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Mikäli tuotteella tavoitellaan taloudellista tulosta, sen on tultava markkinoille ennen kilpailevia tuotteita. (Kaplan ym. 2004, 164.)

Oppimis- ja kasvuprosessissa innovaatioiden vaatiman henkilöstöosaamisen hallinta on hankalaa. Kutakin projektia varten on palkattava alansa erikoisosaajia koska monimutkaiset tuotteet vaativat monentasoista syväosaamista. Keskeisenä osaamisalueena on lähinnä kyky työskennellä eri osaamisaloja omaavien henkilöiden kanssa yhteistyössä. Lisäksi on työskenneltävä eri osastojen kanssa yhteistyössä. (Kaplan ym. 2004, 168.)

Prosessit voidaan jakaa laatuakatemian (2011) mukaan seuraaviin prosesseihin:

- liiketoimintaprosessi
- pääprosessi

- avainprosessi
- ydinprosessi
- tukiprosessi
- osaprosessi

Liiketoimintaprosessilla käsitetään organisaation kaikkia tilaus-toimitusketjun prosesseja ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin. Näillä prosesseilla organisaatio pyrkii saavuttamaan toimintansa tavoitteet ja saada aikaan tuloksia. Tämä pätee myös vaikka organisaatio ei olisi liikevoittoa tavoitteleva organisaatio. Pääprosessilla kuvataan tuotanto- tai palveluketjun keskeisimpiä sisäisiä tai vuorovaikutusprosesseja. Sillä voi olla joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. Avainprosessit ovat liiketoiminnan menestymisen kannalta kaikkein tärkeimmät strategiset toiminnot. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja ovat usein ulkoistettu yrityksen ulkopuolisten toimijoiden tuotettaviksi. Tukipalveluita tuottavilla yrityksillä tai yrityksen osilla nämä palvelut ovat ydinprosesseja. Osaproesseilla tarkoitetaan ydinprosessin eriteltävissä olevaa osaa. (Laatuakatemia 2011.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation toimintatapaa, jota ohjataan ja johdetaan prosessien kautta. Organisaation toiminta ja talous suunnitellaan prosessien ympärille ja prosesseille nimetään omistajat jotka vastaavat prosessien tuloksista. Prosessien tulosta arvioidaan asettamalla keskeisille toiminnoille mittarit, jotka kuvaavat toiminnon laatua mittamaalla sujuvuutta, tehokkuutta ja läpimenoaikoja. Keskeinen tulos mittaamisesta on asiakastyytyväisyys. Johtamisen edellytyksenä on tunnistaa, ymmärtää ja kuvata prosessi sellaisena kuin se organisaatiossa tapahtuu. (Laatuakatemia 2011.)

Prosessiorganisaatiossa työryhmät jaetaan usein tiimeiksi ja varsinainen osasto ajattelu puretaan. Tiimien kokoonpano varmistaa riittävän osaamisen tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. Uusi tuote tai malli vaatii uuden tiimin muodostamista sen kyseisen tuotteen tai palvelun tarpeen mukaan. Tuotteen tai palvelun elinkaaren loppuessa tiimi hajoaa. Tiimi pyrkii toiminnassaan tehokkuuteen. Prosessiorganisaatiossa pyritään luomaan matriisirakennetta, jossa tiimit ovat vuorovaikutuksessa vaakasuuntaisessa organisaatiorakenteessa. Tässä mallissa johtajuus voi olla epäselvä, joten työryhmillä on linjaorganisaation mukainen johto ja erillinen prosessin koordinaattori. Linjajohtajat toimivat usein prosessien omistajina ja vastaavat niiden tuloksista. Palvelusektorilla palvelujen elinkaari on usein hyvin pitkä ja prosessi on luonteeltaan jatkuva. Talouden ja toiminnan luonne on erilainen kuin teollisuuden prosesseissa. (Laatuakatemia 2011.)

Prosessiorganisaatiota luodessa tai muuttaessa funktionaalista organisaatiota prosessiorganisaation muotoon on keskeisenä tehtävänä erottaa ydinprosessit ja tukiprosessit toisistaan. Tärkeämpää on kuitenkin uudistaminen kuin vanhojen toimintatapojen dokumentointi, muutos ei ole keskeisin seikka. Muutoksessa on tunnistettava ja kuvattava prosessit, laaditaan prosessia kuvaavat ja arvioivat mittarit eri toiminnoille, huolehdittava prosessien ohjaamisesta ja hallittava kustannukset. Osastot ja tiimit on muodostettava järkevien toiminnallisten kokonaisuuksien ympärille. Toimintojen muuttuessa kokonaisuuksia on mietittävä uudelleen. (Laatuakatemia 2011.)

Prosesseja on jatkuvasti tarkkailtava ja pyrittävä parantamaan. Parantamien perustuu jatkuvaan arviointiin joka suoritetaan prosessimittareiden avulla. Niillä tarkkaillaan tuotanto- tai palveluprosessiin laatua. Prosesseille määritellään raja-arvot joiden puitteissa toiminnan tulee täyttää sille asetetut vaatimukset. Kehittymistä varten luodaan omat mittarit. Suorituskyvyn kehittämien luodaan jatkuvaksi toiminnaksi. Parannustoimenpiteitä tulee harkita siten, että toimivia prosesseja ilman painavia syitä ei tule mennä muuttamaan ja kehitystoiminnan tulee keskittyä niihin toimintoihin joissa esiintyy ongelmia. (Laatuakatemia 2011.)

Toimintojen johtamisen ytimessä ovat tehokkaat, korkealaatuiset ja reagointikykyiset prosessit. Eri toimenpiteiden avulla pyritään kannustamaan työntekijät parantamaan prosessin kulkua. Prosessien onnistumista tarkkaillaan luomalla mittareita, jotka tarkastelevat avaintehtävien suorittamisen tasoa. Mittarit voivat selventää toiminnan laatua, nopeutta tai tuotantomäärää. Prosessien parantamisessa voidaan tarkastella vaikka selkeästi parantuneiden prosessien lukumäärää, virheiden määrää tai tuotantomäärän osuutta toimitettuihin tuotteisiin nähden. (Kaplan ym. 2004, 91.)

PKKY:n Oppilaitoksia johdetaan prosessijohtamisen periaatteita noudattaen. Prosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin, jonka jälkeen prosessit on kuvattu ja niille on määritetty omistajat. Resurssit jaetaan sen mukaan, miten olennainen prosessi on organisaation perustehtävän kannalta tarkasteltuna. Prosesseja tarkastellaan vuosittain ja niitä kehitetään jatkuvan kehityksen periaatteiden mukaisesti. Prosesseja arvioidaan EFQM-mallin mukaisesti ja arviointiin osallistuu henkilökuntaa kaikilta organisaation tasoilta.

Prosessien kehittäminen julkisen sektorin toimijoiden osalta tapahtuu hyvin eritavoin kuin teollisuuden prosesseja kehitettäessä. Inhimillisessä toiminnassa toimintaa ei voida arvioida ainoastaan taloudellista lopputulosta ajatellen tai huomioimalla tuotannon lä-

pimenoajat ja muuttuvat kustannukset. Inhimillisessä toiminnassa asiakaspalautteen laatu on tärkein arvioitava seikka kehitystoiminnassa. Palautetta kerätään kaikilta sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta, ja sitä arvioidaan kriittisesti. Taloudellista toimintaa arvioidaan siinä valossa, onko käytettävissä olevia taloudellisia voimavaroja käytetty tehokkaasti ja ovatko ne kohdennettu oikein. Taloudelliset voimavarat on kohdennettava perustehtävän suorittamista varten.

Lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamista varten on kuvattava toimintaprosessi, miten toiminta etenee. Kuvauksen yhteydessä määritellään toiminnalle omistaja, asetetaan toiminnalle tavoitteet, määritellään mittari jonka perusteella toiminnan onnistumista arvioidaan ja kehitetään. Prosessikuvaus otetaan toiminnan itse arviointia, jonka yhteydessä henkilökunta arvioi sitä, saavutetaanko sillä haluttuja tavoitteita ja miten se palvelee perustehtävää.

5.1.4 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioita esiintyy monilla eri toimialoilla. Yhteistä niille on se, että vaikka niissä toimivat osaajat ovat yksilöitä ja he muodostavat kiinteän ryhmän. Tällä ryhmällä on kyky luoda uusia innovaatioita, ideoida ja tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Koska jokainen ryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija, asettaa se johtamiselle suuren haasteen. (Parvinen & Lillrank & Ilvonen 2005, 48–49.)

Asiantuntijuus on voinut syntyä kahdella eri tavalla; joko kouluttautumalla erityisasiantuntijaksi tai oppimalla kokemuksen kautta (Parvinen ym. 2005, 49). Opetussectorilla opettajat ovat oman alansa asiantuntijoita, joilta vaaditaan sekä kouluttautumisen kautta hankittu pätevyys toimialastaan sekä kokemus käytännön työtehtävistä. Opetustyössä nämä molemmat osa-alueet yhdistyvät käytännön työtehtävien hoitamisessa.

Asiantuntijaorganisaation johtamisen taidot ovat oman toimialan yli ulottuvia ja hyvin monialaisia. Organisaation johtajan ei tarvitse olla alan asiantuntija, vaan hänellä on oltava kykyä hallita resursseja oikein. Keskeinen kysymys on löytää suhde laajalaiselle osaamiselle ja kapealle erityisasiantuntijuudelle. Kyky havaita muutoksia ja reagoida niihin nopeasti, vuorovaikutustaidot ja kyky strategiseen ajatteluun sekä itsensä kehittämisen halu ovat keskeisiä asiantuntijaorganisaation johtamiseen tarvittavia valmiuksia. (Parvinen ym. 2005, 50.)

Ongelma asiantuntijaorganisaation johtamisessa piilee siinä, kuinka johtaja tuntee toimialansa erityissubstanssit. Johtajan tehtävää helpottaa, mikäli hän ymmärtää toimintaprosessit ja pystyy johtamaan niiden kehittämistyötä ja muutosta. Johtaja joutuu muutoin näkemään kohtuuttomasti vaivaa hankkiakseen kyseisen alan riittävän substanssiosaamisen ja alaistensa kunnioituksen. Johtajan on helpompi omaksua johtamistyyli, joka ennemmin hallinnoi toimintaa taustalla kuin pyrkii olemaan toiminnan eturintamassa. Näin hän antaa enemmän vastuuta arkisesta päätöksenteosta suorittajille. Hän ei suoranaisesti puutu alaistensa toimintaan, vaan ohjaa toimintaa ja resursseja. (Parvinen 2005, 52–53.)

Monesti asiantuntijaorganisaation johtoon esitetään eniten ansioitunutta työntekijää omasta yrityksestä. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä oikea ratkaisu, mikäli työntekijä ei ole motivoitunut ottamaan tehtävää vastaan. Siirtämällä organisaation paras substanssiosaaja johtotehtäviin, menetetään samalla paljon erityisosaamista suorittavalta tasolta. Uusi johtaja voi samalla pitää aiempaa asiantuntijatehtävää edelleen omana työnkuvaan ja suhtautuu johtamistehtäviin toisarvoisinä töinä. Johtajalta vaaditaan siis muitakin ominaisuuksia kuin hyvä substanssiosaaminen. (Parvinen 2005, 57.)

Parhaimmillaan monialaisessa työyhteisössä henkilökohtaiset vahvuudet muodostavat koko organisaatiota koskevan yhteisöllisen kompetenssin. Tämä on kokonaisuutena huomattavasti vahvempi kuin että osaaminen olisi erillisinä osina hajallaan organisaatiossa. Tämä edistää myös yksilöllistä kehitystä, mutta voi aiheuttaa konflikteja eri organisaatiotasojen kesken. (Parvinen 2005, 54.)

Johtamisen haasteita ovat toimijoiden itsenäiset roolit ja ongelmana on toiminnan koordinointi. Johtajan tärkein työkalu koordinoinnissa on resurssien oikea hallinta ja niiden kohdentaminen siten, että saadaan paras lopputulos aikaiseksi. Hän ei voi antaa kaikkien toimijoiden tehdä omia ratkaisujaan, vaan kokonaisuus määrää resurssien kohdentamisen. Ristiriitoja on vaikea välttää. (Parvinen 2005, 54.)

Mäki & Saranpää (2010) kuvaavat asiantuntijaorganisaation johtamistoiminnan tarkoitettavan ihmisten, prosessien ja resurssien johtamista. Miten sitten asiantuntijaorganisaatiossa organisoidaan johtaminen? Asiantuntijaorganisaation ovat johtamisen välttämättömiä lähtökohtia yhteinen tavoitteiden suunnitteleminen ja niiden asettaminen, toimitavoista sopiminen, onnistumisen arviointi ja kehittäminen. (Määttä & Ojala 2002, Mäki ym. 2010, 27–30 mukaan.) Johtamisen kannalta arvotarkaisuna voidaan pitää sitä, ke-

nellä on oikeus määritellä yhteisön tavoitteet ja toimintatavat. Nämä menettelyt kertovat olennaisen siitä, miten muutos ja kehitys on organisaatiossa määritelty (Tsoukas & Chia 2002, Mäki ym. 2010, 31 mukaan).

Asiantuntijaorganisaatio voidaan jäsentää opettajan neljän osaamisalueen avulla (Hela-korpi 2006):

- pedagoginen osaaminen sisältää kasvattamiseen ja ohjaamiseen sekä koulutus-prosessin hallintaan liittyvät taidot
- substanssiosaaminen sisältää opetusala-kohtaiset tiedot ja taidot sekä yhteiskunta- ja työelämäosaamisen osa-alueet
- kehittämisosaaminen tarkoittaa opettajan kykyä kasvatuksen ja opettamisen sekä oman itsensä kehittämiseen
- työyhteisöosaaminen kuvaa opettajan tiimityö- ja verkosto-osaamista sekä talo-ushallinnon osaamista.

Opetusorganisaation erityispiirre on laaja-alainen asiantuntijuus. Opetushenkilöstön on hallittava sekä pedagogisia taitoja sekä substanssiosaamista. Tämä vaatii korkeaa koulu-tustasoja sekä kokemusta opettamaltaan ammattialalta. Toimintakulttuuriin kuuluu olen-naisena osana opettajan itsenäisyys ja omistusoikeus laatimaansa opetusmateriaaliin. Muiden opettajien ammattitaitoa ei saa julkisesti arvostella. Opettajakunnan kesken teh-dään perinteisesti paljon itsenäistä työtä, eikä omaa osaamista helposti jaeta muiden kollegoiden kanssa. Opetussuunnitelmauudistus pakottaa jatkossa opettajat jakamaan omaa osaamistaan muiden kanssa.

Pienissä oppilaitoksissa ei välttämättä ole kuin yksi substanssiosaaja koulutusalaallaan, joten vastuu sen toiminnasta ja kehittämisestä on usein yhden opettajan harteilla. Mikäli koulutusalaalla on useita opettajia, jää kehittämisvastuu tiimin harteille. Esimiesten teh-tävänä on suunnitella kehityshankkeet siten, että vastuu jakautuu tasaisesti ja resursseja kehitystyölle on riittävästi.

Asiantuntijaorganisaation johtajan ja esimiesten tehtävänä on antaa vastuuta ja resursse-ja asiantuntijoiden käyttöön. Johtajat eivät voi olla kaikkien opetusalojen substans-siosaajia ja heidän on myös tunnustettava se itselleen ja henkilökunnalle. Yhteistä osaamista kaikille on pedagoginen osaaminen ja johtamista helpottaa, jos esimies on myös pedagogiikan ammattilainen. Esimiesten on luotettava opettajakunnan ammattitai-toon ja annettava heille luottamus toimia itsenäisesti. Mikäli havaitaan, että osaaminen

ei riitä tehtävien hoitoon, on järjestettävä mahdollisuus lisäkoulutukseen tai korvattava henkilö. Asiantuntijuus vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oman ammattialansa kehityksen seuraamista.

Esimiehen on hankittava oma asemansa henkilökunnan keskuudessa johtamiseen liittyvien vahvuuksien avulla. Substanssiosaamisesta ei kannata ryhtyä kilpailemaan eikä asettaa henkilökuntaa muutenkaan kilpailevaan asemaan itsensä kanssa. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää antaa henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoonsa ja antaa heille mahdollisuus olla mukana päättämässä organisaatiota koskevista asioista.

Suuren asiantuntijajoukon etuna on se, että osaaminen on niin laajaa, että hankalatkin ja monimutkaiset kehittämis- ja muutoshankkeet pystytään monesti ratkaisemaan omin voimin. Mikäli esimies pystyy järjestämään resursseja ja aikaa niin, että näin voidaan toimia, lisää se olennaisesti henkilökunnan motivaatiota. Vastuun ja luottamuksen antaminen on hyvin tärkeässä roolissa asiantuntijaorganisaatiossa.

5.1.5 Viestintä

Perinteisen ajattelumallin mukaan viestintä on prosessi, jossa informaatiota tai sanomia välitetään lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Välityskanava voi vaihdella eri tilanteissa. Myöhemmin viestinnän merkitystä kuvattiin semioottisena mallina, jossa prosessin aikana merkityksen antamissa tulkittiin asioiden tilaa ja tätä tulkintaa käsiteltiin erityyppisten vuorovaikutusverkostojen kautta. Meidän aikaamme saavuttaessa viestintää on tarkasteltu kulttuurillisesta aspektista, jossa viestintä on yhteisöllistä toimintaa omine sääntöineen ja merkityksineen. Nykyisin viestintä määritellään tapahtumana, jossa merkityksen antamisen kautta viestin vastaanottaja tulkitsee asioita ja saattaa oman tulkintansa muiden tiedoksi eri verkostojen tai viestintävälineiden kautta. (Åberg 2006, 83–85.)

Viestin tai sanoman ymmärtäminen ja tulkitseminen on yksilöllinen asia. Yksilö aistii viestistä ärsykeitä ja ilmeitä, tunteita joita viestin lähettäjä tahattomasti tai tarkoituksellisesti viestii. Tähän vaikuttavat omat ennakkokäsityksemme tai odotuksemme henkilöstä tai viestittävästä asiasta. Toisaalta yhteisö määrittelee säännöt, kuinka viesti laaditaan ja mitä merkit tai kieli tarkoittaa. Eri viestimissä voi olla käytössä hyvin erityyppinen

kieli joka perustuu viestimiä käyttävien ihmisten tai toimijoiden asemaan. (Åberg 2006, 84.)

Viestinnän periaate etenee seuraavasti: Joku saa ajatuksen jonka haluaa kertoa muille. Viestijän on valittava se viestintäkanava, jonka välityksellä hän haluaa viestinsä välittää. Viestin merkityksen ja kuulijakunnan mukaan valitaan viestille sopivin viestintäväline, jolla pyritään tavoittamaan kaikki kuulijat. Vastaanottaja tulkitsee viestin käyttämällä omia kognitiivisia uskomuksiaan ja tunteitaan. Jos viestintä on onnistunut, saa vastaanottaja saman käsityksen viestitystä asiasta kuin viestijän alkuperäinen ajatus on ollut. Olennaista viestinnässä on se, että sanoman lähettäjä onnistuu muotoilemaan viestinsä ymmärrettävästi ja käyttämään sellaista viestintäkanavaa, joka tavoittaa kohdeyleisön. Tämä parantaa mahdollisuuksia, että viesti tavoittaa kuulijansa ymmärretysti. (Åberg 2006, 85.)

Vastaanottajan ymmärrystä parantaa, jos viesti pystytään muotoilemaan mielenkiintoiseen muotoon ja sen avulla saadaan aikaan vuorovaikutusta viestijän ja vastaanottajan välillä. Vuorovaikutustilanteessa molemmilla on mahdollisuus tarkentaa viestiä ja tehdä siitä omia tulkintojaan. Vuorovaikutus mahdollistaa uuden synnyn ja luovuuden. (Åberg 2006, 86.)

Viestissä on kiinnitettävä huomiota viestin ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon. Mikäli viestiä ei pystytä ilmaisemaan selkeästi, jää alkuperäinen esittäjän ajatus epäselväksi kuulijan mielessä. Helpottaakseen viestin ymmärrettävyyttä, on kiinnitettävä huomioita kolmeen asiaan. Viestinnässä on käytettävä lyhyitä, kuulijakunnalle tuttuja sanoja. Lisäksi on pyrittävä välttämään ulkomaalaista alkuperää olevia sanoja tai vaikeita ammattitermejä. Viestijän on käytettävä lyhyitä lauseita, sillä aivot voivat käsitellä kerrallaan 5–9 sanan kokonaisuuksia. Virkkeen maksimimitta on noin 15 sanaa. Lauseiden rakenne tulee olla yksinkertainen. Mikäli viestijä käyttää viestissään tekstiä, on hyvä käyttää pääkohtia korostavia tehosteita, kuvia tai mahdollisuuksien mukaan elävää kuvaa. Puhuttaessa kehon kieli ja äänenpainotukset voivat tehostaa viestin perillemenoaa. Viestiä voidaan pitää silloin onnistuneena, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta asioista tai saa aikaan ajatusketjun kuulijan mielessä. (Åberg 2006, 87–88.)

Viestinnässä voi tapahtua monenlaisia häiriöitä, jotka estävät joko viestin pääsyn kuulijalle tai vääristävät viestin sellaiseksi, että sitä ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin.

Mikäli kuulija antaa palautetta saamastaan viestistä, lähettäjä voi varmistaa sen, onko viesti vastaanotettu ja ymmärretty oikein. Kuuntelemista voidaan pitää onnistuneen suullisen viestinnän tärkeimpänä lenkinä. (Åberg 2006, 92.)

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen viestintää. Viestintäjohtamisen tehtävä on ohjata tätä toimintaa. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu eri kanavista, säännöistä ja järjestelyistä. Viestintää tarvitaan toiminnan tukemiseen, jolloin tuotteita ja palveluita tuotetaan ja tarjotaan asiakkaille. Työyhteisöä profiloidaan viestinnän avulla, jolloin luodaan yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiili. Informoinnilla pidetään toimintaa ajantasaisena. Kiinnittämällä tarkoitetaan työntekijöiden perehdyttämistä tehtäviinsä ja tapahtuviin muutoksiin. Viestintää käytetään myös yleiseen työyhteisön vuorovaikutukseen, jolla luodaan sosiaalisia kontakteja. (Åberg 2006, 96–97.)

Osa viestinnästä on ulkoista viestintää, jolla organisaatio tiedottaa tuotteistaan tai palveluistaan asiakkaille ja sidosryhmille. Tärkeimpiä ulkoisen viestinnän sektoreita ovat markkinointiviestintä, jolla tehdään myyntityötä. Viestintää tapahtuu myös muille organisaatioille, yhteistyökumppaneille, viranomaisille ja yleisölle. Lisäksi jokainen henkilökunnan jäsen viestii organisaation ulkopuolelle omilla puheillaan ja käytöksellään organisaatiosta. Organisaation sisäinen viestintä liittyy yleensä tavalla tai toisella operatiiviseen toimintaan, jolla ohjataan toimintoja. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan oman henkilökunnan ajan tasalla pitämistä uusista tuotteista tai palveluista, että he voivat viestiä niistä oikein organisaation ulkopuolelle. (Åberg 2006, 98–99.)

Johtamiseen liittyy strategisten asioiden viestiminen. Uuden strategian saattaminen käytäntöön vaatii viestintää. Sen viestinnässä on Åbergin (2006) mukaan neljä vaihetta:

- strategian kuvaus
- strategian tulkinta
- tulkinnan tarkastus
- strategian jalkautus.

Uuden mallin kuvauksen suorittaa aina jokin korkeassa esimiesasemassa oleva henkilö. Tämä tekee esitetyn viestin vakavammaksi ja kertoo kuulijoille, että viesti liittyy strategiseen toimintaan. Parhaassa tapauksessa korkea esimies on läsnä tilaisuudessa, jossa viesti esitetään. Uusi strategia vaatii tulkintaa, jossa esimiehet pohtivat ryhmässä uuden toimintasuunnan merkitystä ja toteutusta. Ryhmässä on hyvä olla jäseniä eri organisaation tasoilta. Heillä on joko sellainen asema tai taito organisaatiossa, joka oikeuttaa hei-

tä esittämään mielipiteitään. Toiminnan tarkastusvaiheessa toimeksiannon saanut esimies tarkastaa omalta esimieheltään, onko hänen tai hänen työryhmänsä tekemät tulkin-
nat strategisen muutoksen merkityksestä ja toteutuksesta hyväksyttävät. Näin varmistetaan oikeat toimenpiteet. Strategian jalkautuksessa uutta toimintatapaa pohditaan edel-
leen ryhmässä sen käyttöönoton jälkeen ja pyritään jalostamaan toimintaa paremmaksi.
(Åberg 2006, 121–123.)

Esimiestyössä viestiminen on avainasemassa. Viestintä vaikuttaa aina jollakin tavalla, jos se saavuttaa kuulijansa. Kuulija on joko valmis muuttamaan toimintaansa viestin edellyttämällä tavalla tai juuri päinvastoin. Viesti siis vaikuttaa aina kuulijaansa, oli vastareaktio toivottu tai ei toivottu, mutta onnistunut viestintä aiheuttaa kuulijan toimin-
nassa halutun muutoksen. Kuitenkin viestinnän hyötysuhdetta voidaan pitää varsin huo-
nona. Viestintä usein parhaimmillaankin suuntaa toimintaa toivottuun suuntaan, vaikka varsinainen ajatus ei tulisikaan täysin selväksi. Mitä vaikeammasta asiasta tai muutok-
sesta on viestissä kysymys, sitä pidemmän aikaa viestin sisäistäminen vie. Yksilön tieto-
ja tai mielipiteitä on suhteellisen helppo viestinnällä muuttaa, mutta asenteisiin, sitou-
tumiseen tai motivaatioon vaikuttaminen vaatii enemmän vaivaa. Vaikeinta on vaikuttaa yksilön omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Myös ryhmätason toimintaan viestinnällä on vaikea vaikuttaa, mikäli ryhmällä ei ole selkeää johtajaa, jonka mielipidettä arvostetaan ryhmässä. (Åberg 2006, 134–136.)

Asenteiden muuttaminen vaatii esimieheltä tehokasta viestintää. Mielellään viestinnässä tulee käyttää sellaista kanavaa, johon kuulija luottaa ja on tottunut käyttämään. Toisek-
seen viestin toimittaja on oltava luotettava kuulijan mielestä ja hänen on pystyttävä pe-
rustelemaan seikkaperäisesti asenteen muutoksen tarpeellisuuden. Asenteiden muuttu-
minen vaatii kaikinensa paljon aikaa ja viestin toistamista. Viestiä toistettaessa on pys-
yttävä esittämään uusia, aiempia tukevia perusteluja. (Åberg 2006, 138–139.)

Ryhmän toimintaan vaikutettaessa on pyrittävä ensin löytämään ajatukselle myötämieli-
siä henkilöitä. Nämä henkilöt pystyvät monesti vaikuttamaan paremmin ryhmän käyt-
täytymiseen kuin esimiehet. Riittävä määrä viestin hyväksyjä sysää muutoksen käyntiin ja epäroijät lähtevät ryhmän toimintaan mukaan. (Åberg 2006, 140.)

Muutos on prosesseja eteenpäin ajava voima. Muutos on aina haaste, mutta se on myös olemassaolon perusta. Muutos aiheuttaa usein kaaosta, konflikteja ja kaoottisia tilantei-
ta. Muutoksen hallinnassa on johtamisessa kaksi työkalua, vision määrittäminen ja visi-

on viestiminen organisaatiolle. Visio on oikeutus muutokselle ja se auttaa suuntamaan resursseja oikein. Kaiken aikaa visiota, tavoitetilaa, lähestyttäessä on opittu uutta joka vahvistaa organisaatiota. (Åberg 2006, 124–125.)

Koska muutos on organisaatiossa jatkuva prosessi, on siitä viestimisen oltava johdettua. Viestimisen tulee olla jatkuvaa ja sen tulee ottaa huomioon mahdolliset viivästykset ja suunnan korjaukset muutoksen aikana. Muutosviestinnässä muutosprosessi on kuvattava ja sen etenemistä on seurattava ajantasaisesti. Yhtenä vaihtoehtona on käyttää sosiaalisen median mahdollisuuksia muutosprosessin seuraamisessa. Tämä helpottaa tiedottamista silloinkin, kun ei ole varsinaista tiedotettavaa, mutta mielenkiinto asiaan halutaan pitää yllä. (Åberg 2006, 131–132.)

Mitä nopeammin ja selkeämmin ihmiset saavat vastauksia kysymyksiinsä, sitä vähemmän muutos aiheuttaa stressiä henkilöstössä (Valpola 2004, Holvikiven 2008, mukaan). Johtamisen kannalta muutosviestinnässä on vastattava kolmeen selkeään kysymykseen ja niiden alakysymyksiin Airikosken (2007) mukaan:

- Mistä muutoksessa on kyse? Mitkä ovat sen tavoitteet, sisältö ja aikataulu?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen? Millaista on muutoksen suunnittelu, toteutustapa ja työntekijän asema muutosta koskevassa päätöksenteossa.
- Mitkä ovat muutoksen vaikutukset? Miten muutos vai vaikuttaa työntekijöiden uraan ja palkkaan? Riittääkö nykyinen osaaminen, omat arvot ja oma minä työntekijänä? Onko muutos positiivinen vai negatiivinen?

Johtajien sekä esimiesten välisissä kokouksissa muutoksen tarkastelun on oltava säännöllistä ja intensiivistä. Tällä tavoin esimiehet saavat tietoa ja tukea toisiltaan. Lisäksi muutoksen tarkasteluun kannattaa sitoa työntekijöitä eri organisaation tasoilta kattavasti eri työtehtävistä. Laatutyöskentely voidaan kytkeä muutoksen hallitsemiseen luomalla muutokselle erilaisia mittareita, joiden avulla tarkkaillaan muutoksen toteutumista. Tämä edesauttaa muutoshankkeiden edistämistä reaaliaikaisen tiedon avulla. Muutoksesta päättävien johtajien tulee sitoa päätöksentekonsa tietoon eikä vanhoihin olettamuksiin. Tiedon pitää perustua tulevaisuuteen, ei menneisyyteen, jolloin tarkastelun alla ovat monesti oman osaston talousbudjetit ja tuotantolukemat. (Holvikivi 2008, 243–244.)

Muutosprosessi aiheuttaa tunnepitoista reagointia niin henkilöstössä kuin johtajissa. Konfliktit ovat usein väistämättömiä. Johtajien reagoinnin tulee perustua faktoihin ja oikeaan tietoon ja henkilöstön reaktioihin tulee ottaa maltillinen kanta. Vaikka muutos-

viestintä on hoidettu johdon mielestä oikein, niin tunteet aiheuttavat monesti sen, ettei viestiä ymmärretä oikein tai henkilökunta kokee, että tietoa pimitetään. Johtajien on syytä pyrkiä mahdollisimman suureen avoimuuteen ja asioiden ripeään etenemiseen kaikkien organisaation tasojen kesken. Asiat tulee esittää selkeästi ja jäsenellisesti ja auttaa ihmisiä ymmärtämään, mikä on viestin sisältö. Viestin hyväksymistä auttaa, jos sen avulla saadaan aikaan positiivinen havahtuminen. (Stenvall ym. 2007, Holvikivi 2008, 244–245 mukaan.)

Muutosjohtajan tulee olla rationaalinen, yhteistyökykyinen ja hyvä kommunikoimaan ja hänen tulee herättää luottamusta niin käytöksellään kuin puheillaan. Esimies toimii itsekin muutoksessa kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuden luoja. Esimiehen on oltava vastaanottavainen niin esimiesten kuin henkilöstön puolelta. Hänen on oltava valmis kertomaan tarvittaessa oman näkemyksensä unohtamatta koko organisaation kokonaisuutta. Johtaja ei välttämättä ole itsekään valmis muutokseen vaikka tilanne niin vaatii. Alaiset odottavat esimiehiltä tukea muutoksessa ja jos tällöin oma kanta asiaan ei ole selvä, on mahdollinen ristiriita valmis. (Holvikivi 2008, 247.)

Åberg (2006) on tiivistänyt johtamisviestinnän kymmeneen ohjenuoraan:

- viestintä on merkitysten luomista, jakamista ja tulkintaa sekä yhteisöllisyyden luomista
- viestintä on tilanneherkkää vuorovaikutusta
- on muistettava viestiä kiinnostavasti ja ymmärrettävästi
- on hallittava vaikuttamisen muodot
- on kiinnitettävä huomiota työyhteisön vision, mission ja strategian viestimiseen
- on delegoitava tehtäviä tehokkaasti yksilöille ja ryhmille
- on osattava koordinoita
- on viestittävä siten, että motivaatio ja sitoutuminen pysyy yllä
- on löydettävä ryhmän luovuus ja synergia
- on muistettava aktiivinen muutosviestintä.

Esimiesten käyttämässä viestinnässä olennaisia seikkoja ovat oikea-aikaisuus, ymmärrettävyys ja se, että viesti tavoittaa kaikki ne kenelle viesti on suunnattu. Esimiesten kannattaa viestiä mieluummin liian paljon, kuin jättää vähämerkityksisiä viestejä lähettämättä. Itsetarkoitus ei kuitenkaan ole, että kaikkien osaston tai tiimin jäsenten tarvitsee

tietää kaikista asioista. Mikäli viestit pystytään kohdentamaan tarkkaan niille, joita viesti ensisijaisesti koskee, säästää se turhaa ajankäyttöä ulkopuolisilta viestin tulkitsemiseen ja sen arvioimiseen.

Viestinnän kompastuskiviä ovat usein seikat, jotka aiheuttavat sen, ettei viesti tavoita kaikkia, kenelle se on suunnattu. Viestin olennainen sisältö usein muuttuu sen siirtyessä kuulopuheina muille. Esimiesten tulee välttää sellaista tiedonvälitystä, joka aiheuttaa huhupuheiden leviämisen organisaatiossa. Tämän vuoksi organisaatiossa tulee olla soveltuvana sellainen viestintäkanava, jota käytetään pääsääntöisenä viestintävälineenä. Nykyisin käytetään pääviestintävälineinä erityyppisiä sähköisiä viestimiä, kuten sähköpostia tai muita sosiaalisen median välineitä. Mikäli organisaatiossa on sovittu yhteinen pääviestintäkanava, tulee esimiesten varmistaa, että henkilökunta osaa sitä käyttää ja että he käyttävät sitä säännöllisesti. Viestiminen voi tapahtua myös yksinkertaisemmin, kuten ilmoitustauluilla tai säännöllisillä kokoontumisilla.

Viestinnässä tulee keskittyä siihen, että viestin olennainen sisältö ymmärretään selkeästi eikä se huku muuhun viestintään. Viestin tulee mieluummin olla lyhyt ja ytimekäs, ja mahdollisuuksien mukaan laadittu kiinnostavaan muotoon. Mikäli viestintä tapahtuu kokouksissa, tulee sen osallistujat velvoittaa tutustumaan ennakkomateriaaliin edeltä käsin. Kokouksessa on ensisijainen tarkoitus käsitellä asioita ja tehdä niistä päätöksiä, ei viestiä tai ilmoittaa asioita. Opetusorganisaatiossa usein viestintään käytetään kokouksissa aivan liikaa aikaa.

Vaikka esimies viestittäisi oikea-aikaisesti, oikealla välineellä ja mielenkiintoisesti, ei viestillä ole mitään tehoa ellei viestiä pidetä tärkeänä. Työntekijä ei välttämättä viitsi tai halua lukea viestiä jos hän kokee, ettei sillä ole merkitystä hänen toiminnalleen. Organisaatiokulttuurissa saattaa olla sellaisia kielteisiä piirteitä jotka johtavat siihen, ettei esimiesten viestejä varsinkaan asiantuntijaorganisaatioissa haluta vastaanottaa. Esimiesten tulee painottaa alaisilleen viestinnän merkitystä ja velvoittaa kaikkia lukemaan säännöllisesti organisaation virallista viestintäkanavaa.

Muutosviestinnässä esimiesten tulee olla hyvin tarkkoja. Muutos tulee perustella hyvin ja kertoa sen merkitys käytännön toiminnan tasolla. Muutoksesta kerrotaan se, mitä sillä tavoitellaan ja miten se parantaa olemassa olevia toimintatapoja tai miten se muuttaa toiminnan periaatteita. Muutoksen viestintä tulee mielellään tehdä henkilökohtaisesti, jolloin läsnäolijat voivat aistia esimiehen elekielestä hänen asennoitumisen muutokseen.

Jokainen, ketä muutos olennaisesti koskee, joka tapauksessa ryhtyy miettimään sen merkitystä omalle toiminnalleen ja asemalleen. Niitä henkilöitä, joita muutos koskee, on kuunneltava henkilökohtaisesti ja pyrittävä yhdessä ratkaisemaan muutoksen aiheuttamat toimenpiteet. Mikäli yhdessä löydetään myönteisiä seikkoja muutokselle, ei muutostarintaa esiinny yhtä herkästi kuin ilman asioiden henkilökohtaista käsittelyä. Muutoksen vaikutukset pitää pystyä osoittamaan henkilökohtaisesti.

Esimiesten viestissä uudesta mallista lahjakkaiden opiskelijoiden ohjauksessa, tulee asiaan hakea esimerkkejä toteutuneiden käytänteiden kautta. Esimerkkien avulla on helppompaa osoittaa, miten ohjauksessa voidaan onnistua ja mihin tuloksiin sen avulla päästään. Mikäli viestintä tapahtuu pääosin asiasta kiinnostuneille henkilöille, muutostarinnanmahdollisuus on pieni. Viestinnässä pitää pystyä osoittamaan myös se, kuinka muutos tulee vaikuttamaan heidän työtehtäviinsä, ja miten se vaikuttaa opettajan ajankäyttöön ja mahdollisesti palkkaukseen. Viestittäessä muutosta koko henkilökunnalle, on viestin oltava selkeä ja lyhyt, mielellään se pitää pystyä muotoilemaan graafisen mallin muotoon. Viestinnän on tapahduttava mieluummin yhteisessä tilaisuudessa, koska sähköistä viestiä ei välttämättä kaikki lue. Yhteisessä tilaisuudessa tapahtuvan viestinnän vaikeus on kiinnittää joukon huomio itse viestiin. Tämän vuoksi graafinen malli on helpommin hahmotettavissa.

5.2 Lahjakkuuden määritelmiä

Gagnen (1999) mukaan lahjakkuus muodostuu synnynnäistä kyvyistä, joita on jalostettu opettelemalla ja harjoittelemalla eri sisäisten ja ulkoisten vaikuttimien avustuksella. Ulkoisia vaikuttimia ovat harjoittelumahdollisuudet ja -välineet, tapahtumat, kulttuurin ja perheen vaikutus sekä avustavien henkilöiden rooli. Sisäisiä vaikuttimia ovat Gagnen mukaan fyysiset vaikuttimet kuten terveys, motivaatio ja vapaaehtoisuus, itseohjautuvuus ja persoonalliset piirteet, kuten temperamentti, itsehillintä ja vastaanottokyky. Vaikuttimet voivat olla positiivisia tai negatiivisia. (Gagne 1999.)

Kyvyt ovat usein geneettisen perimän tuloksia. Gagne (1999) määrittää neljää peruspiirrettä, jotka kuvaavat synnynnäistä kyvykkyyttä.:

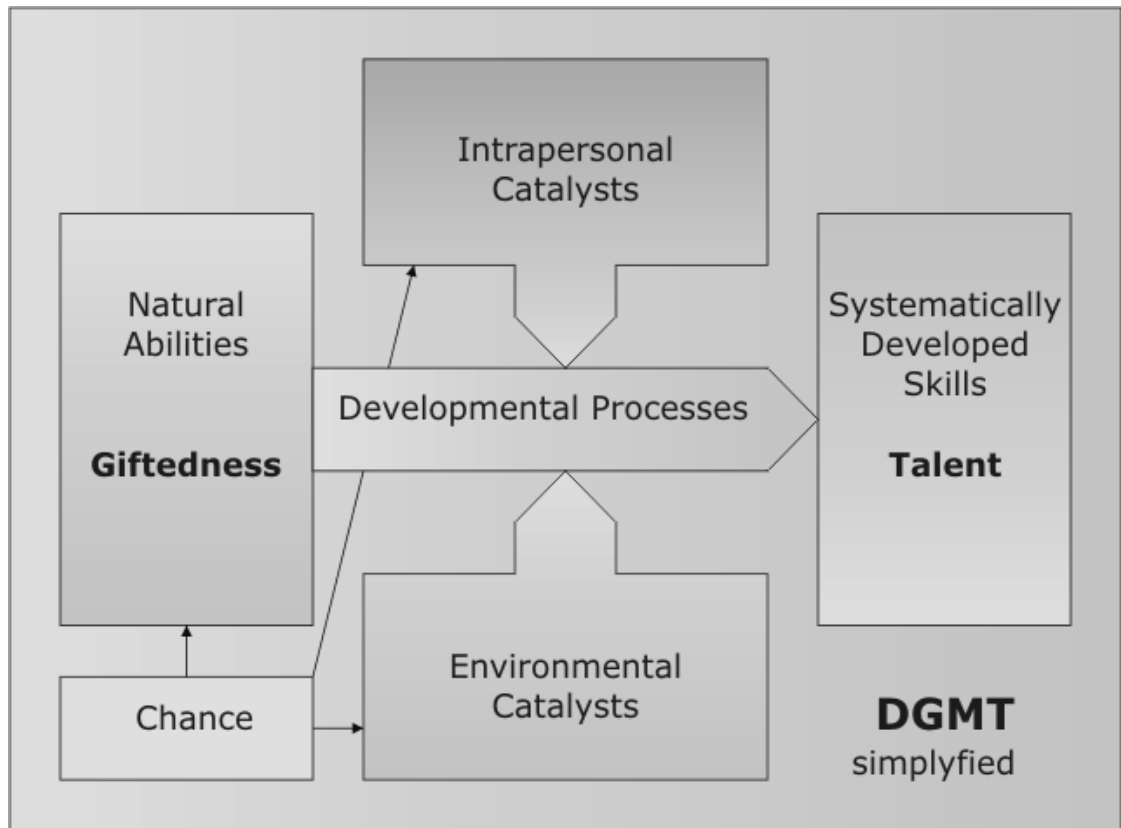
- älykkyydelliset kyvyt; päättelykyky, muisti, tarkkaavaisuus, käsityskyky ja metakognitiiviset taidot

- luovuus; kuvittelu, joustavuus, kekseliäisyys ja omaperäisyys
- sosioaffektinen kyky; tarkka havaintokyky, kommunikaatiokyvyt, empaattisuus, tahdikkaus ja vaikutusvalta
- sensomotoriset kyvyt; voima, koordinaatiokyky, tasapaino, kestävyys ja muut aistit.

Varsinainen harjoituksen avulla saavutettu lahjakkuus ilmenee myöhemmin monilla eri alueilla. Ilman ohjattua prosessia, joko oppimista luonnollisesti kanssakäymisessä tai ohjatussa opissa koululaitoksissa, kyvykkyys ei muotoudu myöhemmän iän lahjakkuudeksi. Lahjakkuus vaatii siis harjoitusta, joko ohjauksen avulla tai ilman. Kyvykkyiden muuttuminen lahjakkuudeksi on myös osaltaan kiinni sattumasta. Sattuma määrittää, onko nuorella synnynnäistä kyvykkyyttä ja lisäksi se määrittää, saako nuori sellaista ohjausta, että kyvykkyys muuttuu lahjakkuudeksi. (Gagne 1999.)

Gagnen (1999) mukaan kyvykkyys voi olla havaittavissa jo nuoruusiällä seuraavilla alueilla:

- tiede
- taide
- liike-elämä
- vapaa-aika
- sosiaalinen kanssakäyminen
- urheilu
- teknologia.



Kuvio 3. Gagnen (1999) yksinkertaistettu määritelmä lahjakkuudesta, DGMT (A Differentiated Model of Giftedness and Talent).

Gardner (1999) määrittelee omassa mallissaan kahdeksan lahjakkuuden osa-aluetta:

- lingvistinen osa-alue: Henkilöllä on kyky ymmärtää ja käyttää kieliä, omaa herkkyyttä kirjoitetulle ja puhutulle kielelle, ymmärtää hyvin puheen sointua ja omaa herkkyyttä verbaaliselle muistille
- loogis-matemaattinen osa-alue: Henkilö pystyy analysoimaan ongelmia loogisesti ja omaa korkean päättelykyvyn, erinomaisia matemaattisten ongelmien ratkomisessa
- musiikillinen osa-alue: Henkilöllä on erinomaiset taidot musiikin esittämisessä, sävellyksessä ja kuvioiden ymmärryksessä
- spatiaalinen osa-alue: Henkilö kykenee tunnistamaan tai määrittämään suuren tilan tai määritellyn alueen yhdenmukaisuuksia
- kehollis-kinesteettinen osa-alue: Henkilö kykenee käyttämään kehoa tai kehon osaa hienomotorisesti
- naturalistinen osa-alue: Henkilö kykenee tunnistamaan ja luokittelemaan luonnon objekteja

- intersoonallinen osa-alue: Henkilö kykenee ymmärtämään muiden ihmisten intentioita, motivaatiota ja mielihaluja, kykenevät toimimaan muiden ihmisten kanssa, sosiaalisesti sopeutuvia johtajia
- intrapersoonallinen osa-alue: Henkilö omaa hyvän käsityksen omista toiminnoistaan ja voi käyttää tätä tietoa hyväksi oman elämän ohjauksessa, tulkitsee taitavasti itseään ja ymmärtää omia tarpeita, vahvuuksia ja heikkouksia
- (spirituaalinen) osa-alue: Henkilö omaa hyvän hengellisen käsityksen.

Lahjakkuutta voidaan pitää moniulotteisena ja sitä voi esiintyä eri osa-alueilla eikä ainoastaan yhdessä osa-alueessa. Tämä vaikeuttaa lahjakkuuden havaitsemista. Lahjakkuus voi olla havaittavaa erinomaisuutta yhdellä tai useammalla alueella. Varhaisessa vaiheessa se voi kuitenkin olla piilossa eikä sitä voida havaita helposti. Tunnistettaessa lahjakkuutta tulee tarkkailla myös mahdollisesti piilossa olevaa potentiaalia erinomaisuuteen. Parhaiten havainnointi tapahtuu luomalla tutkittavaan ryhmään mahdollisuuksia osoittaa kyvykkyytensä eri lahjakkuuksien alueella. Vain harvat yksilöt ovat lahjakkaita kaikilla osa-alueilla. Lahjakkaalla voi olla vaikeuksia selviytyä jollakin toisella alueella vaikka jokin osa-alue osoittaisikin erinomaisuutta. Hyvin nuorilla varhaiskypsyys on hyvä indikaattori mahdolliselle lahjakkuudelle. Lahjakkuus voi tulla näkyväksi kuitenkin vasta aikuisiällä, jolloin yksilö havaitsee itse kykynsä ja ryhtyy harjoittamaan sitä. Nuoria on helpompi verrata ikätovereihinsa ja mitä vanhempi on, sitä enemmän lahjakkuuden havaitsemisessa on vaikeuksia. Havainnoijan tulee pystyä erottamaan se, onko taito harjoittelun tulos vai onko se synnynnäistä erinomaisuutta. Lahjakkuuden tunnistamiseksi tuleekin käyttää monia eri menetelmiä samanaikaisesti. (Mäkelä 2009, 4.)

5.2.1 Lahjakkuuden tunnistaminen

Lahjakkuuksien tunnistamista helpottaa monien erityyppisten tunnistamismenetelmien yhtäaikaista käyttöä. Yhden testin tulokset eivät ole riittävän luotettavia diagnoosien tekemiseksi ja sillä ei välttämättä pystytä havaitsemaan sellaisia lahjakkaita yksilöitä, joilla lahjakkuutta esiintyy monella eri lahjakkuuden osa-alueella. Pfeifferin (2002) mukaan lahjakkuuden tunnistaminen onnistuu yhdistämällä seuraavia mekanismeja (Mäkelä 2009, 6 mukaan):

- erityylistä tietoa tulee yhdistää: tietoa kognitiivisista taidoista, suoriutumisesta eri tehtävistä ja tilanteista, kiinnostuksen kohteista, luovuudesta, motivaatiosta, sekä oppimisen ja käyttäytymisen malleista
- eri tietolähteitä ja havaintoja tulee yhdistää: lausuntoja opettajilta, vanhemmilta, luokkatovereilta ja muilta oppilailta, sekä testituloksia ja arviointeja
- tunnistamista tulee suorittaa monina eri kehityskausina
- tunnistamista tulee kehittää hyvin monipuolisen arvioinnin suuntaan. Tunnistamisessa tulee arvioida nuoren kehittymisen aste, mitä taitoja ja tietoja hän on voinut hankkia kouluasteella ja vapaa-ajallaan ja kuinka hän on ottanut näitä tietoja ja taitoja käyttöönsä. Monipuolisia menetelmiä käytettäessä lahjakkuudesta saadaan monipuolisempi kokonaiskuva. (Mäkelä 2009, 6.)

Ammatillisessa koulutuksessa opettajien ja luokkatoverien merkitys ammatillisten lahjakkuuden alueiden, kuten loogis-matemaattisen, spatiaalisen ja keuhollis-kinesteettisten tunnistamisessa korostuu. Tunnistaminen tapahtuu ryhmää ja yksilöitä seuraamalla ja perustamalla havainnointi kokemuseräiseen tietoon siitä osaamisen tasosta, joka ikäluokan oppilailla normaalisti on heidän saapuessaan ammatilliseen koulutukseen. Havainnoinnin perusteella ryhdytään tarkemmin kartoittamaan ja testaamaan osaamisen tasoa. Mikäli osaamista ei ole hankittu aiemmin joko kouluasteella tai omien harrasteiden parissa, voidaan osaamista pitää sellaisena kykynä, jota voidaan jalostaa erinomaiseksi ammatilliseksi kyvyksi. Opiskelijoiden vahvuuksista ei välttämättä saa sellaista tietoa aiemmilta kouluasteilta tai vanhemmilta, joka tukisi lahjakkaiden opiskelijoiden tunnistamista. Heikoista oppilaista tiedot saadaan lähes poikkeuksetta heidän aiemmista kouluista ja vanhemmilta.

Eyren (2001) mukaan lahjakkaiden arvioiminen tuottaa parhaan tuloksen silloin, kun voidaan yhdistää suoriutumisen ja käyttäytymisen arviointi, sekä sellaisten olosuhteiden luonti, jossa lahjakkuuden voi tuoda esiin ja kehittää sitä (Mäkelä 2009, 6 mukaan). Potentiaalisesti lahjakkaita ovat ne opiskelijat, jotka

- suoriutuvat selvästi korkeammalla tasolla kuin ikätoverinsa
- ovat kiinnostuneita jostain alueesta ja joita he harjoittelevat aktiivisesti ja nauttivat harjoittelusta
- refleктоivat omaa toimintaansa ja käyttävät monipuolisia oppimismenetelmiä
- osoittavat jotain osa-alueita yllämainituista ja mahdollisesti mukautumattomuutta jollakin osa-alueella.

Lahjakkuuden tunnistamisessa on perinteisesti käytetty erityyppisiä psykometrisiä testejä, jotka tunnistavat tietyn osa-alueen lahjakkuutta. Toiselta nimeltään näitä voidaan kutsua älykkyystesteiksi. Suosittuja testejä ovat olleet Stanford-Binetin, Wechslerin ja WISC-R testit, jotka ovat suunnatut 6–16-vuotiaille. Näiden testien perusteella määritellään noin 2–5 prosenttia ikäluokan nuorista lahjakkaiksi. Tunnetuin ei-verbaalinen lahjakkuustesti, joka testaa lapsen taitoa luoda yhteyksiä objektien välillä. Älykkyystestit perustuvat yleisesti verbaalisten, numeraalisten ja spatiaalisten kokonaisuuksien järjestykseen. Älykkyystestit eivät siis mittaa kaikkia Gardnerin tai Gagnen osoittamia lahjakkuuden osa-alueita. (Mäkelä 2009, 7.)

Älykkyystestit mittaavat yksilön suoriutumista yksittäisellä hetkellä. Suoritustasoon voi vaikuttaa monet eri seikat, kuten vireystaso tai motivaatio. Testit mittaavat sitä, mitä yksilö osaa eikä sitä, miten kyvykäs hän on oppimaan uutta (Mäkelä 2009, 7.) Gagnen (1999) mallin mukaan lahjakkuus ymmärretään jatkuvasti kehittyvänä osaamisen tasona, johon vaikuttavat sekä sisäiset ja ulkoiset seikat. Näin ollen testeillä voidaan havaita potentiaali uuden oppimiseen ja havaita akateemisesti lahjakkaat yksilöt. Näin ollen ne eivät välttämättä sovellu ammatillisesti lahjakkaiden yksilöiden havainnointiin.

Guilfordin testi on luovuuden testaamiseen kehitetty psykometrinen testi. Testattava pyrkii testissä keksimään käyttötarkoituksia tutuille esineille. Toinen laajassa käytössä oleva luovuutta mittaava testi on TTCT, joka mittaa divergenttiä ajattelua ja ongelmanratkaisutaitoja. Testi voidaan arvioida tarkkailemalla sujuvuutta, joustavuutta, omaperäisyyttä tai yksityiskohtien määrää vastauksissa. (Mäkelä 2009, 7.) Luovuutta testavalla testillä voitaisiin perinteisiä psykometrisiä testejä paremmin havaita sellaisia lahjakkuuden osa-alueita, joita tarvitaan ammatillisen osaamisen alueella.

Dynaamisella arvioinnilla pyritään selvittämään sitä, mitä yksilö oppii rajatun ajan kuluessa ja kuinka opittu suoritus paranee. Tällä voidaan tarkkailla oppimispotentiaalia. Tärkeimpänä teoriana dynaamisen arvioinnin taustalla on Vygotskin teoria lähikehityksestä, jolla tarkkaillaan oppimisen ja kehittymisen suhdetta. Testissä tarkkaillaan kuinka yksilö selviytyy vaikeista tehtävistä ilman ohjausta ja kuinka vaikeista tehtävistä avustajan kanssa. Tällä selvitetään yksilön oppimispotentiaali. Testi etenee kolmessa vaiheessa. Alkutestissä selvitetään yksilöiden osaamisen taso ennen testin alkamista. Tämän jälkeen alkutestin asiat opetetaan ja harjoitetaan opiskelijoille. Tämän jälkeen jälkitestillä tarkkaillaan, kuinka opiskelijat ovat hyötäneet harjoittelusta. Vaikeammalla tasolla hankittua tietoa tai taitoa joudutaan soveltamaan jälkitestissä. Oppimispotentiaalia arvi-

oidaan suhteessa suoriutumiseen. Dynaamisella arvioinnilla voidaan arvioida sellaisia alueita, joita psykometrisillä testeillä on vaikea arvioida. (Mäkelä 2009, 8.)

Dynaamisia testejä voitaisiin käyttää melko helposti ammatillisessa koulutuksessa ohjasta lahjakkaiden opiskelijoiden havainnointiin. Ne voidaan muokata helposti havainnoimaan juuri sellaisia lahjakkuuden alueita, joita ammatillinen osaaminen vaatii. Opiskelijoiden suorituksen arviointi opetussuunnitelman arviointiohjeiden mukaan perustuu dynaamisiin lähtökohtiin. Tämä arviointi tapahtuu kuitenkin vasta opetusjakson lopussa, kun testaamisen hyöty saataisiin esille arvioinnin tapahtuessa aivan opetusjakson alussa. Opiskelijoita voitaisiin näin jakaa tasoryhmiin osaamisen tason ja kehitystason mukaan ja eriyttää opetusta.

Lahjakkaan opiskelijan arvioinnissa ja tunnistamisessa voi Eyren (2001) mukaan käyttää hyväksi portfolio arviointia, jossa saavutukset ja kehittyminen voidaan tutkia pitkällä aikavälillä. Se kertoo myös kehitymisestä ja opiskelijan potentiaalista, vahvuuksista ja tarpeista. Opiskelija taltioi oman kehitystasonsa mukaisesti tunteuksiaan, tehtäviään ja tuotoksiaan portfolioon, josta voidaan verrata omatuntemuksen tasoa ikätovereihin. (Eyre 2001, Mäkelä 2009, 10 mukaan.)

Suorituksen arvioinnissa opiskelijan suoriutumista paineen alaisissa tehtävissä tarkkailaan ja sitä arvioidaan. Tämä on yleisin tapa arvioida opiskelijan lahjoja ammatillisessa opetuksessa. Tarkkailu kohdistetaan Van Tassel-Baskan, Fengin & Evansin (2007) mukaan niihin monipuolisiin strategioihin, joita opiskelija käyttää ongelmaa ratkaistessaan. Nopeudella ei ole merkitystä, ainoastaan strategioiden tuloksena on saatava aikaan tuotos. Lahjakkaiden opiskelijoiden tunnistamisessa on huolehdittava, että tehtävä on riittävän haastava, joka saa opiskelijan toimimaan tätä vastaavalla tavalla. Korkealle pyrkimällä opiskelija joutuu käyttämään ajattelutaitoaan ja eri ongelmanratkaisukeinoja. (Van Tassel-Baskan ym. 2007, Mäkelä 2009, 10 mukaan.)

Siegelin & Powellin (2004) mukaan opettajilla on pelkällä tarkkailulla hyvä mahdollisuus löytää ryhmästä lahjakkaat opiskelijat. Opettajia pyydetään antamaan lausuntoja jotka tukevat lahjakkuuden tunnistamista. Pääasiassa opettajien suorittama tunnistaminen on pääosassa tunnistusprosessissa. Opettajien tunnistamista saattavat vaikeuttaa opettajan ennakkokäsitykset opiskelijasta tai opetettavaa ryhmää kohtaan. Opettaja ei saa antaa omien ennakkokäsitysten tai stereotyyppien vaikutta tunnistamiseen. (Siegel ym. 2004, Mäkelä 2009, 11 mukaan.)

Vanhemmilla, valmentajilla ja muilla mentoreilla on mahdollisuus havaita yksilön lahjakkuutta. Heillä voi olla sellaista kognitiivista tietoa lapsen nuoruudesta, jota ei vanhemmalla iällä voida helposti havaita. Omien havaintojen tueksi voi näiltä henkilöiltä pyytää lausuntoja yksilön ominaisuuksista ja vahvuuksista omien päätelmien tukemiseksi. On muistettava, että vahvuusalueet eivät välttämättä tule esille kulussa motivaatio- tai muiden ongelmien vuoksi, joten harrastuksien parissa viihtyvistä nuorista voi löytyä lahjakkuutta. (Chan 2000, Mäkelän 2009, 11 mukaan.)

Itsearviointi voi auttaa opiskelijasta itseään tunnistamaan omia vahvuuksiaan. Tarjoamalla mahdollisuus tutkia itse omia motivaatioalueita, löydetään yksilön kiinnostuksen kohteet joista lahjakkuuksia voi ryhtyä tunnistamaan. Samoin itsearvioinnin lisäksi tunnistamisessa voi käyttää vuosikurssin muita opiskelijoita, jotka nimeävät eri vahvuusalueiden mukaan opiskelijoita, joihin kuvaus sopii. (Mäkelä 2009, 12.)

Lahjakkuuksien tunnistamisessa voi päästä helpoiten liikkeelle nuorten kanssa siten, että luo sellaisia haastavia tehtäviä, joissa opiskelijat joutuvat pinnistelemaan ja käyttämään erilaisia ongelmanratkaisutaitoja. Heille pitää antaa mahdollisuus osoittaa oma lahjakkuutensa. Opetuksessa pitää antaa mahdollisuus valita haastavampia tehtäviä ja suorittaa luovuutta vaativia tehtäviä. Vaatimustasoon ja opetuksen laatuun tulee panostaa. Oppilailta on vaadittava laadukkaita suoritteita sekä pyrittävä itse toimimaan saman periaatteen mukaisesti. Heitä tulee rohkaista käyttämään luovuutta ja käyttämään omia vahvuuksiaan kannustamalla. (Mäkelä 2009, 13.)

5.2.2 Lahjakkuuden kehittymisen tukeminen ja ohjaaminen

Nuoren lahjakkaan kehittymisessä hänen omalla motivaatiollaan on suuri merkitys. Chikzenthmihaily, Rathunde & Whalen (1993) ovat todenneet, että nuorella iällä havaitut poikkeukselliset suoritukset ja hyvät taidot ovat liitettävissä huomattavaan kannustukseen, ohjaukseen ja harjoitteluun. Mitä varhaisemmassa vaiheessa mielenkiintoa kohdistetaan huippuosaamiseen suuntavalle opinpolulle, sitä todennäköisemmin sellainen saavutetaan mielenkiinnon, harjoittelun ja ohjauksen tuloksena. (Chikzenthmihaily ym. 1993, Hotulainen, 2010, 4 mukaan.) Kuitenkaan tieto kyvyistä ei Schneiderin (1993) mukaan ole luetettava ennuste siitä, että yksilö tulee saavuttamaan huippuosaimisen tason. Kognitiiviset tekijät eivät takaa onnistumista ja ei-kognitiiviset tekijät, ku-

ten kestävyys, persoonallisuus ja sitoutuminen työhön vaikuttavat onnistumiseen vähintään yhtä merkittävästi. (Schneiderin 1993, Hotulainen, 2010, 4 mukaan.)

Yksilön kehittyminen huippuosaajaksi on sidottu voimakkaasti kasvu- ja kehitymis ympäristöön (Howe, 2002, Hotulaisen 2010, 3 mukaan). Synnynnäiset ominaisuudet eivät takaa huippusuorituksia, vaan jatkuva harjoittelu ja tuki synnyttävät sellaiset kognitiiviset taidot joita voidaan pitää huippuosaamisena. Huippuosaaminen rakentuu hyvälle oppimistavalle ja strukturoidulle tietopojalle, jota motivoitunut yksilö kontrolloi omalla toiminnallaan. (Glaser 1996, Hotulainen 2010, 3 mukaan).

Bloomin & Sosniekin (1985) tutkimuksen mukaan lahjakkuuden kehittyminen nuorelle muodostuneessa harrastuksessa tai vahvuusalueessa ikävaiheessa 12–14 -vuotta koostuu seuraavista seikoista:

- kehitys tiedoissa ja taidoissa on nopeaa
- kehittyäkseen haetaan ulkopuolisia tukijoita (valmentajat ja mentorit)
- tehdään tietoinen valinta elämäntavan vaatimuksista
- henkilöllä on kilpailu- ja menestymishalu
- henkilön täydellinen sitoutuminen harjoitteluun.

Kilpailut toimivat mittarina, jolla kehitystasoa ja suoritusta voi tarkkailla. Motivaatio kehittyy menestymisen myötä. Motivaatio syntyy alkaen ulkopuolisesta kannustamisesta, jonka jälkeen vastuu siirtyy yksilölle. Tämän jälkeen toimintaa ohjaa sisäinen, itsenäinen tarve kehittyä paremmaksi. (Hotulaisen 2010, 5 mukaan.) Tärkeänä seikkana voidaan pitää Roen (1952) mukaan perheen kannustamista oppimiseen oppimisen vuoksi elämää rikastuttavana kokemuksena. (Roe 1952, Hotulaisen 2010, 5 mukaan.)

Ericsson (2006) mukaan huippuosaajien kehityspolku muodostuu seuraavista vaiheista:

- leikinomainen tutustuminen lajiin vanhempien kannustama
- systemaattisen harjoittelun aloittaminen ohjauksessa, laadukas ohjaus
- erinomaisen suoritustason saavuttaminen, motivaatio korkealla (tähän saakka vanhempien logistinen, taloudellinen ja henkinen tuki on tärkeää)
- huipputason säilyttäminen, harkittu harjoittelu ja luova tuottaminen.

Ericssonin (2006) mukaan huippuosaaminen kehittyy edelleen, vaikka yksilö on saavuttanut fyysisen kypsyyden. Suoritustaso voi kehittyä vielä jopa vuosikymmenten ajan, joten suoritus ei ole riippuvainen kehon ja mielen kapasiteetista. Huipputason saavutta-

miseksi vanhemmilta saatava tuki ja kannustus ovat poikkeuksetta merkittävässä asemassa. Nuori mallintaa varhain aikuisten toimintamallin ja tämä ohjaa kiinnostuksen syntymistä ja ensimmäisiä oppimiskokemuksia. (Ericsson 2006, Hotulaisen 2010, 7 mukaan.)

Kokemus määrä ei takaa huippusuorituksen saavuttamista, vaan harjoittelutuntien sijaan on syytä tarkkailla keskittymistä suorituksen kehittymiseen eli harjoittelun laatuun. Harkittu harjoittelutaso edellyttää yksilön huomiontointia, jolloin voidaan asettaa oikea vaikeustaso harjoittelulle, antaa informatiivista palautetta ja kannustaa itsereflektioon. Toistamalla näitä teemoja saadaan kehitystä aikaiseksi. Harjoittelu huipputason saavuttamiseksi vaatii tuhansien tuntien työtä, jolloin saavutetaan suorittamisen rutiini ja jatkuva vaatimustason kasvattaminen. Harjoittelu on itsensä rasittamista, keskittymisen ja tarkkaavaisuuden kehittämistä ja se vaatii aina mahdollisuuksia ja aikaa. Kehitystä tuetaan antamalla suorituksista palautetta ja pitkällä aikavälillä yksilö määrittelee itselleen sopivan opinpolun kehittyäkseen. (Hotulainen 2010, 8.)

Nuorten keskuudessa voidaan havaita sekä suoritus- että oppimisorientoituneita yksilöitä. Suoritusorientoituneet yksilöt masentuvat, jos heidän suorituksissaan voidaan havaita virheitä tai he epäonnistuvat. Oppimisorientoituneilla yksilöillä epäonnistumiset eivät vaikuta motivaatioon negatiivisesti. Huippuosaamisen saavuttamiseksi on keskityttävä suorituksen aikana itsereflektioon ja suorituksen tarkkailuun, ei varsinaiseen lopputulokseen. (Dweck 2006, Hotulaisen 2010, 9 mukaan.)

Huippuosaaminen muodostuu kahdesta päätekijästä:

- kasvun ja oppimisen mahdollisuus, yksilö vaikuttaa aktiivisesti oppimistilanteeseen
- tekijät, jotka auttaa yksilö saamaan irti kaiken oppimistilanteista.

Huippuosaamisen saavuttaminen vaatii yksilöltä usein ohjausta ja hakeutumista oppimistilanteisiin. Hänen tulee käyttää hyväksi nämä tilanteet kehittyäkseen. Yksilö tämän hetkinen kyvykkyys riippuu siitä, kuinka hyvin hän on käyttänyt hyväksi oman potentiaalinsa ja omaksunut tietoja ja taitoja aiemmista oppimistilanteista, ja siitä, kuinka hyvin hän on voinut toimia laadullisesti ja motivoituneesti niissä tilanteissa. (Hotulainen 2010, 9–10.)

Lahjakkuuden tunnistaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen avulla voidaan niitä opiskelijoita, joilla on edellytykset haastavampien tehtävien suorittamisen ja nopeampaan etenemiseen, tukea. Oppilailla on oikeus saada kykyjensä mukaista opetusta ja ohjausta. Oppilaitosten sisälle tulee luoda sellaisia toimivia rakenteita, jotka tukevat lahjakkaita opiskelijoita heidän opinpolullaan. Opetusta ei tarvitse suunnitella lahjakkaiden tarpeita ajatellen, vaan opetusta tulee kehittää yleisten käytänteiden pohjalta lahjakkaat huomioiden. (Laine 2010, 1.)

Yhtenä keinona lahjakkaiden ohjaamiselle voidaan pitää eriyttämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilökohtaisen opetussuunnitelman luomista lahjakkuuden ohjaamisen vaatimuksia silmälläpitäen ohjaamalla resursseja, opetusmenetelmiä ja oppimistoimintaa yksilöllisiin tarpeisiin. Vaikka opiskelijat työskentelisivätkin samassa ryhmässä muun ryhmän kanssa, olisi heille laaditut tehtävät haastavampia ja luovempia. Opettaja pyrkii näin mahdollistamaan maksimaaliset oppimismahdollisuudet. Eriyttämisellä opiskelija saadaan sitoutettua paremmin opetettavaan aiheeseen. (Mönks & Katzko 2005, Laine 2010, 2 mukaan.)

Opetuksen sisältökokonaisuudet muodostuvat Dinnocettin (1998) mukaan kolmesta alueesta:

- sisältö, mitä opetetaan
- prosessi, miten opetetaan
- produkti, osoitus opiskelijan kiinnostuksesta ja kyvyistä. (Dinnocetti 1998, Laine 2010, 2 mukaan).

Stardlingin & Saunderssin (1993) mukaan eriyttäminen voidaan toteuttaa viidellä eri menetelmällä:

- opiskelijat suorittavat saman tehtävän muun ryhmän kanssa, mutta tavoitteiden asettaminen on korkeammalla
- opiskelijat suorittavat saman tehtävän, mutta ratkaisun voi esittää oman osaamistasonsa mukaisesti
- opettaja huomioi opiskelijoiden eri oppimisprosessit, opiskelijat voivat työskennellä itselleen parhaiten sopivalla tavalla
- opettaja voi säädellä oppimisen nopeutta, jolloin jokainen voi suorittaa tehtävät omaan tahtiinsa

- opettaja erityttää opiskelijat dialogin avulla, jolloin reflektointi suoritetaan opiskelijan tason mukaisesti. (Stardling ym. 1993, Laine 2010, 2 mukaan).

Kuusela & Hautamäki (2002) esittävät eri mahdollisuuksia eriyttämisestä luokan sisällä:

- Horisontaalinen rikastuminen, jolloin lahjakkaat voivat saada lisämateriaalia laajemman oppimisen tukemiseksi ja lisätehtäviä. Pelkkä lukeminen ei välttämättä kehitä taitoja vaan se aiheuttaa pelkästään lisätyötä opiskelijoille.
- Vertikaalisessa rikastuttamisessa opiskelijat tutustuvat aihealueeseen syvällisemmin ja suorittavat eriytettyjä tehtäviä, jotka vaativat enemmän pohdintaa
- Projektitöiden teettäminen, jolloin opiskelijat joutuvat hahmottamaan kokonaisuuksia
- Opiskelijoiden käyttäminen apuopettajina. Tämä ei takaa opiskelijan kehittymistä, koska materiaali ei ole hänen vaatimansa tason mukaista. (Kuusela ym. 2002, Laine 2010, 2 mukaan).

Eriyttämisessä opettaja voi muodostaa pienryhmiä opiskelijoiden kykyjen ja kiinnostuksien perusteella. Tämä antaa opettajalle mahdollisuuden joustaa paremmin opiskelijoiden vaihtelevissa tarpeissa. Opettajan tulee tässä tapauksessa suunnitella materiaali opiskelijoiden henkilökohtaisia tarpeita mukaillen. Samalla huomioidaan jokaisen opiskelijan yksilöllinen eteneminen opinnoissaan. Oppilailla tulee olla hyvä motivaatio ja pyrkimys suoritustasonsa lisäämiseen. (Laine 2010, 4.)

Opettajien ammattitaitoa on, että he uskaltavat ryhtyä huomioimaan tehokkaasti eritasoiset opiskelijat, mukaan lukien lahjakkaat opiskelijat. Tämä lisää huomattavasti työtä verrattuna siihen, että koko ryhmää käsiteltäisiin heterogeenisenä joukkona. Tilanteen hallinta vaatii jo heterogeenisen joukon kanssa paljon huomiota. Vaatii paljon luottamusta antaa osan ryhmästä suorittaa eriytettyjä tehtäviä ilman opettajan välitöntä läsnäoloa. Opettajan tulee luottaa oppilaisiin ja siihen, että he kantavat vastuuta omasta työskentelystään.

Opetuksen rikastuttamisella Laine (2010) tarkoittaa opetussuunnitelma työllä ja opettamisella tarjottaviin mahdollisuuksiin. Tällä pyritään siihen, että opetussuunnitelma antaa mahdollisuuden syvällisempään asian käsittelyyn. Samalla lahjakkaat opiskelijat saavat lisähaasteita ja pystyvät työskentelemään siten, että he joutuvat hahmottamaan enemmän kokonaisuuksia. Rikastuttamiseen on mahdollisuuksia sekä koulun sisäisillä

että ulkoisilla opetusympäristöillä. Erityyppisiä oppimisympäristöjä voivat olla Laineen (2010) mukaan:

- kurssit ja työpajat
- mentorointi
- erillinen materiaali
- ulkopuoliset tukiverkot, museot, työssäoppimispaikat, kirjastot, seurat
- kilpailut
- ulkopuolinen ohjaus ja valmennus. (Laine 2010, 6–11)

5.2.3 Ammatillinen huippuosaaminen

Nokelainen (2010) määrittelee ammatillisen huippuosaamisen manuaalisten kädentaitojen kehittämisessä neljä vaihetta:

- ammattiin tutustumisen aikana yksilö tutustuu siihen informaalisti ilman ohjattua opastusta
- ammattiin opiskelussa yksilö hankkii ammattiin vaadittavia valmiuksia sekä formaalisti että informaalisti ja kehittää niitä
- ammatissa toimiessaan taitojen kehittyminen tapahtuu pääosin informaalisti
- eksperttinä toimiessaan ammattitaitoa kehitetään systemaattisesti saavuttaakseen vaativimman osaamistason sekä formaalisti, non-formaalisti että informaalisti.

Kaikilla tasoilla oppimista esiintyy eri muodoissa. Formaali oppiminen on organisoitua ja tapahtuu pääosin eri oppilaitosympäristöissä tai oppilaitosjohtoisesti. Non-formaali oppiminen tapahtuu oppilaitosten ulkopuolella kuitenkin oppilaitosjohtoisesti organisoitussa koulutuksessa. Informaalinen oppiminen tapahtuu omaehtoisesti jokapäiväisessä elämässä. (Nokelainen 2010, 5.)

Ammatillisen huippuosaamisen kehittyminen on osa luontevaa ammatillista kasvua ja vaatii yksilöltä halua ja kykyä oppia uusia asioita. Vasta ammattiin valmistuneilla elämänkokemus, valmentautuminen ja oppiminen informaalisti alkaa kehittää kasvua nopeammin. Osaaminen ammattiin opiskelussa on suppeampaa eikä kokonaiskuvaakaan ammatin koko toimintakentästä vielä ole syntynyt. Elämänkokemus opettaa soveltamaan tietoa kaikilta osaamisalueilta. (Nokelainen 2010, 6.)

Ammatillisen huippuosaajan opinpolku ei tähtää organisaatioiden johtotehtäviin, vaan toimenkuva on suorittavalla tasolla hiomassa kädentaitoja korkealle vaatimustasolle. Esimiesten tehtävä on luoda sellaiset motivoivat ja kannustavat olosuhteet suorittavaan työhön, että osaaja voi kehittää kädentaitojaan itsenäisesti ja tehdä vaativia työtehtäviä. Osaajia yhdistää halu päästä kiinnostaviin ja haastaviin työtehtäviin, halu kehittää omaa osaamistaan ja vaikuttaa näin omaan ansiotasoon. (Nokelainen 2010, 6.)

Nokelainen (2010) määrittelee ammatillisen huippuosaajan henkilöksi,

...jolla on autonomiselle tasolle kehittyneiden ammattispesifien taitojen lisäksi luontaisia lahjoja, suotuisat ympäristöön liittyvät tekijät ja halu pitkäjänteiseen osallistumiseen tavoitteelliseen ja ohjattuun valmennukseen, jossa kehitetään henkisten voimavarojen optimaalista hyödyntämistä intrapersoonallisten ominaisuuksien tuntemisen ja hallinnan kautta.

Luontaiset lahjat pitävät sisällään älykkyyden, luovuuden, sosiaaliset ja senso-motoriset taidot. Ympäristöön liitettävät ominaisuudet syntyvät vanhempien luomien mahdollisuuksien kautta, jolloin yksilö hakeutuu ammatilliseen koulutukseen vahvuuksiensa mukaiselle alalle. Tähän hakeutumiseen vaikuttaa vanhempien koulutustausta, asuinpaikka sekä ympäristötekijänä myös ystävien ja opettajien vaikutus. Osallistuminen ohjattuun ja tavoitteelliseen koulutukseen on keskeistä kykyjen jalostumiseksi ammatilliseksi huippuosaamiseksi. (Nokelainen 2010, 7.)

Nokelaisen (2010) mukaan lukion suosion hiipuminen ja ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuden kasvu lisää opiskelijamateriaalin laatua. Tämän vuoksi opetussuunnitelmia tulee muokata siten, että ne vastaavat kasvaviin tarpeisiin lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi. Osaajat tähtäävät ammattitaitokilpailuihin, mutta toiminnasta hyötyvät myös muut opiskelijaryhmän jäsenet. Opiskelijoille syntyy selkeämpi kuva opin-
tojen tavoitteista ja mahdollisuuksista. (Nokelainen 2010, 7–8.)

Tauriaisen (2010) mukaan uusi, joustavampi opetussuunnitelma tukee ammatillisen huippuosaamisen ohjaamista ammatillisessa koulutuksessa. Hän esittää kysymyksiä käytännön toimista ja niiden toteuttamisesta:

- Miten opettajat voivat tukea huippuosaajia heidän ammatillisen kehityksensä eri vaiheissa?
- Onko tutkinnon uudistuksen mahdollisuuden hyödynnetty huippuosaamisen tukemisessa?
- Kuinka työssäoppimisen korkea laatu voidaan varmistaa?

- Miten kehitetään osaajien itsetuntemusta?
- Miten eri alojen tarpeet voidaan huomioida osaajien koulutuksessa?
- Tukevatko nykyiset opetusmenetelmät kokonaisuuksien oppimista ongelmaperusteisesti (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, Tauriainen 2010, 27 mukaan.)

Nokelaisen, Korpelaisen & Ruohotien (2009) mukaan nuorten huippuosaajien keskeisiä ominaisuuksia ovat stressinsietokyky, pitkäjänteisyys, kehityskyky, kilpailunhalu, kiinnostus työhön, sosiaalisuus ja ajankäytön hallinta. Valmennuksessa painotetaan pitkäjänteisyyttä, itsereflektiota ja luontaisten lahjojen kehittämistä huippuosaamiseksi. Nämä ovat tutkimuksen mukaan kolme tärkeintä ominaisuutta huippuosaajien ominaisuuksia kartoitettaessa. Kiinnostuksen herättämisessä kilpailutoimintaa kohtaan on opettajilla ja valmentajilla keskeinen rooli. Kuitenkin yksilön sisäinen orientaatio on voimakkaampi kuin ulkoisten tekijöiden vaikutus yksilön mielenkiinnon kehityksessä ammattialan huippuosaamista kohtaan. Kun yksilö valmistuu ammattiin, muuttuu tavoiteorientaatio ulkoiseksi, jolloin osaajalla on halu näyttää muille oma osaamisensa. (Nokelainen ym. 2009, 41–53.)

Nokelaisen ym. (2009) mukaan menestyminen peruskoulun opinnoissa ei ole yhteydessä menestymiseen ammatillisissa kilpailuissa. Ammatillisissa opinnoissa menestyminen kuitenkin oli yhteydessä kilpailumenestykseen. Kilpailumenestyksessä edesauttoivat yksilön kehollis-kineettiset, loogis-matemaattiset, spatiaaliset ja intrapersoonalliset ominaisuudet. Korostunut kielellinen kyvykkyys ja sosiaalisen taidot edesauttoivat menestymistä kilpailuissa. (Nokelainen ym. 2009, 48–49.)

Tarkasteltaessa osaajien motivaatiota, pitkäjänteisyyttä ja itsereflektiota, pitävät ammatillisen huipputason saavuttaneet opiskelijat tärkeimmiksi heihin vaikuttaneiksi tekijöiksi ammatillisten opintojen mielekkyyden, ulkoisen tavoiteorientaation ja sisäisen tavoiteorientaation. Myös kyvykkyyden merkitystä painotettiin. Tuloksen vahvistavat Gagnen (2004) teoriaa siitä, että kyvykkyyteen liittyvät luontaiset lahjat ovat edellytys ammatillisen huippuosaamisen kehittymiselle. Ammatilliset huippuosaajat pitivät keskitymiskykyä ja päättäväisyyttä ajankäytön hallintaa tärkeämpänä ominaisuutena tähdätessä kilpailumenestykseen ammatillisissa kilpailuissa. (Nokelainen 2010, 10.)

Ohjaamisen perustana on hyvä suunnitelma. Oppilaitoksissa tämä tarkoittaa henkilökoh-taisen opetussuunnitelman laatimista. Huippuosaajan ohjaajalla pitää olla aitoa kiinnos-

tusta omaa alansa sekä valmennusta kohtaan. Ohjaajan ammattitaidon tulee olla monipuolista, hänellä pitää olla itsensä kehittämisen halua, sosiaaliset taidot ovat tärkeitä ja toimintaan pitää olla pitkäjänteisyyttä. Ohjaajan on viestittävä selkeästi ja hänen on pysyttävä rakentamaan avoin luottamus- ja yhteistyösuhde ohjattavaansa. (Nokelainen ym. 2009, 40–42.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kysymyskohtaiset tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuuri - ja Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu Palvelut -oppilaitosten henkilökuntaa. Haastateltavista seitsemän oli virassa toimivia opettajia ja yksi hallinnon edustaja. Heidän asemansa organisaatiossa edustivat opettajia, tutkintovastaavia, erityisopettajia ja erityisopetuksen koordinaattoria. Haastattelua varten lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostilla 11 henkilölle, joista neljä suostui haastatteluun heti. Pyyntö toistettiin viikon kuluttua ja lisäksi lähetettiin tekstiviesti henkilöiden virkapuhelimiin. Tämän jälkeen saatiin vielä neljä uutta haastateltavaa. Kaiken kaikkiaan haastateltavia saatiin näin yhteensä kahdeksan kappaletta.

Haastateltavien opetusaloja oli neljä kulttuurin koulutusaloilta, kaksi tekniikan koulutusosalta, yksi palveluiden koulutusosalta ja yksi hallinnosta. Haastattelupyyntöön ai vastannut kaksi tekniikanalan opettajaa eikä yksi palvelualan opettaja. Haastateltavia voidaan pitää oman opetusalan asiantuntijoina ja heillä kaikilla on kokemusta lahjakaiden opiskelijoiden ohjaamisesta ja tuntemusta organisaation käytänteistä. Kaikki haastateltavat toimivat viranhaltijoina Pkky:ssä.

Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoitettu versio lähetettiin sähköpostilla haastateltaville tarkastettavaksi ja hyväksyttävästi. Samalla annettiin mahdollisuus tarkentaa lausuntojaan. Yksi haastateltava halusi tarkentaa lausuntoaan ja lähetti tarkentavan asiakirjan käsittelyä varten.

Haastattelulomake oli jaettu kahteen osioon. Toisessa osissa haastateltavien tuli pohtia kysymyksiä johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli saada haastateltavilta mielipi-

teitä niistä keinoista, joilla esimiehet ja koulun johto voisivat tukea lahjakkaiden ohjaamista. Toisen osion kysymyksillä haettiin käytännön esimerkkejä pedagogisista ratkaisuista joita haastateltavat käyttävät kohdatessaan lahjakkaita opiskelijoita. Vaikka haastattelu oli jaettu selkeisiin osioihin, haastateltavat saivat kertoa omalla tyylillään ja samalla sivuta toisenkin asiakokonaisuuden aiheita. Litteroinnilla vastaukset jaettiin oikeisiin osioihin. Kysymyksistä osa oli strukturoituja ja osa avoimia, varsinainen haastattelu eteni enemmän teemahaastattelun tavoin ja samalla vastauksiin pyydettiin tarkennuksia esittämällä lisäkysymyksiä haastateltaville.

Haastattelun tuloksia tarkastellaan asetettujen tutkimuskysymysten valossa. Vaikka haastattelun kysymykset eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymyksiin, niin sisällönanalyysin keinoin haastattelut on purettu siten, että viiden avaintermin perusteella on haettu vastauksia tutkimuskysymysten asettamiin ongelmiin. Avaintermejä, joiden avulla haastattelut litteroitiin, olivat tunnistaminen, tukeminen, malli, resurssit ja koulutus.

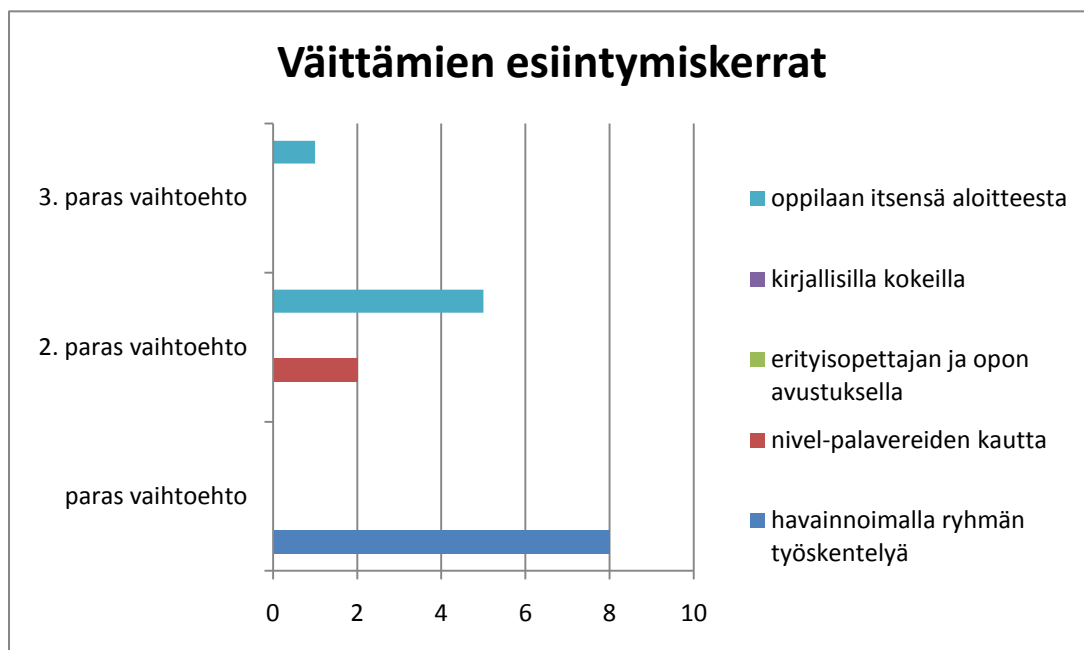
Tutkimuskysymykset esitettiin seuraavasti:

- **Miten opettajat tunnistavat ammatillisesti lahjakkaat opiskelijat ja miten heidän lahjakkuuttaan tuetaan ammatillisissa opinnoissa?**
- **Miten esimiehet pystyvät tuomaan opettajien käyttöön uuden toimintamallin ammatillisesti lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta?**

Avaintermit, joilla ensimmäiseen kysymykseen haettiin vastauksia haastattelumateriaalista, olivat tunnistaminen ja tukeminen. Avaintermit, joilla toiseen kysymykseen haettiin vastauksia haastattelumateriaalista, olivat malli, resurssit ja koulutus.

6.1.1 Tunnistaminen

Haastateltaville esitettiin kysymys, **miten tunnistat lahjakkaat opiskelijat**, jossa annettiin useita vaihtoehtoja valittavaksi ja samalla annettiin mahdollisuus kommentoida valintojaan. Kysymyksellä haettiin kokemusperäistä tietoa siitä, kuinka lahjakkaat opiskelijat erottuvat muusta ryhmästä.



Taulukko 1. Kuinka tunnistat lahjakkaat opiskelijat?

Yllä olevassa taulukossa on esitetty väittämät ja niiden esiintymiskerrat haastateltavien vastauksissa. Yksi vastaajista tyytyi valitsemaan vain yhden vaihtoehtoon, viisi vastaajaa valitsi kaksi vaihtoehtoa ja kaksi vastaajaa valitsi kolme vaihtoehtoa kaavion osoittamalla tavalla.

Haastateltavat pitivät tärkeimpänä tunnistamiskeinona ryhmän työskentelyn havainnointia. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ammatillisessa koulutuksessa ilman ennakkotietoa opiskelijan lahjakkuudesta havainnointi on tehokkain keino lahjakaiden opiskelijoiden tunnistamiseen. Toiseksi tärkein tunnistamisväline oli opiskelijan itsensä aloitteesta tapahtuva tunnistaminen, joka voi tapahtua joko niin, että opiskelijan kanssa käytävissä henkilökohtaista opetussuunnitelmaa (Hops) käsittelevissä keskusteluissa opiskelija ottaa itse asian esille, tai asia tulee esille opetustuokioiden yhteydessä epävirallisempaa reittiä. Kaksi haastateltavaa oli saanut tietoa lahjakkaista oppilaista nivel palavereiden kautta. Nivel palavereissa perusopetuksen opiskelijanohjaajat käyvät läpi ammatilliseen koulutukseen sisään otettuiden opiskelijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Muut väittämät eivät olleet sellaisia tunnistamisen välineitä, joita haastateltavat olisivat käyttäneet toiminnassaan.

Jos mä ite ajattelen miten mä havaitsen lahjakkaita niin ryhmän toimintaa seuraamalla kyl se niinku mä ite väitän bongaavani semmosen nuoren joka on muita edellä.

Kyllä mie havainnoimalla, kaikkein tärkein se on...

Ehdottomasti havainnointi ja pitempiaikainen havainnointi on ehdottomasti paras meillä.

Jonkin verran nivelpalavereiden kautta tulee mutta vähemmän.

Kyllä harvoin opiskelijan itsensä aloitteesta...

Harvemmin opiskelija tulee kehumaan itseään...

Lisäksi lahjakkaita opiskelijoita tunnistetaan myös kirjallisten kokeiden yhteydessä, josta haastateltavilta saatiin yksi maininta. Erityisopettajien ja opiskelijanohjaajien roolin merkityksen toivottiin lisääntyvän lahjakkaiden opiskelijoiden tunnistamisprosessissa ja saavan virallisen aseman. Haastatteluissa mainittiin myös portfoliotyöskentelyn aktiivinen käyttö tunnistamisen apuvälineenä.

Päätyökalu on ryhmätyöskentelyn ja yksilötyöskentelyn havainnointi portfolion kautta...

Mä haluaisin sanoa että erityisopettajan ja opion avustuksella mut mä en voi sanoa kun se ei tapahdu niin.

Pistetään kielelliset kokeet eli lähtötasotestit niin siinä voi sanoa suoraan kuka on lahjakas kaveri.

Neljä haastateltavaa näki selkeän kehittämiskohteen nivelpalavereissa, joissa voitaisiin johdonmukaisesti käydä läpi myös lahjakkaiden opiskelijoiden vahvuuksia. Tällä hetkellä pääpaino palavereissa on keskustella heikoista oppilaista joiden tukemisen tarve kartoitetaan palavereissa. Kaksi haastateltava oli huolissaan siitä, kuunnellaanko opiskelijoita tarpeeksi vai toimitaanko aina kaikkien opiskelijoiden kohdalla saman kaavan mukaan huolimatta periaatteesta, että kaikki opiskelijat ovat oikeutettuja yksilölliseen opetukseen. Lisäksi oltiin huolissaan siitä, ovatko opiskelijat tasa-arvoisessa asemassa, mikäli lahjakkaiden tunnistaminen aiheuttaa erityistoimenpiteitä.

Nivelpalaverissa menis myös nämä ihan samaan syssyyn, ei siinä aikaa enemmän mene.

Nivelpalaveria vois käyttää myös lahjakkaiden kanssa...

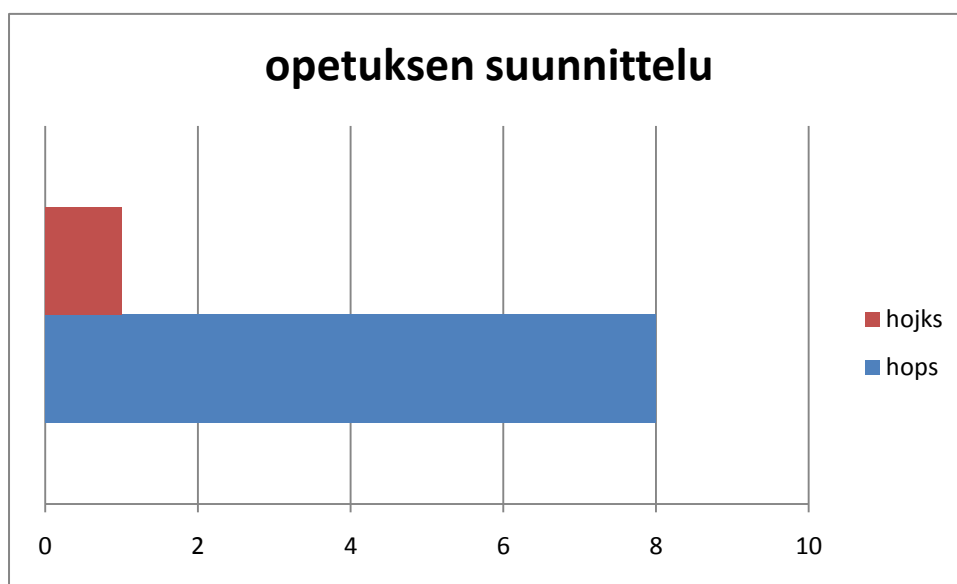
Kuinka paljon me oikeesti hyödynnetään nivel-palaveri tietoa?

Me unohdetaan se että tää on hiton hyvä tässä, se jää pois kun keskitytään siihen heikkouteen...

Kuunnellaanko me opiskelijaa ja hänen omaa aloitteellisuuttaan jos opiskelija ite tulee ...

6.1.2 Tukeminen

Haastateltaville esitettiin kysymys, **miten ohjaat lahjakkaan opiskelijan opinpolkua**, jossa annettiin useita vaihtoehtoja valittavaksi ja samalla annettiin mahdollisuus kommentoida valintojaan. Kysymyksellä haettiin kokemuseräistä tietoa siitä, kuinka lahjakkaita opiskelijoita tuetaan opintojen aikana. Alla olevissa kaavioissa, joita on neljä kappaletta, on esitetty väittämät ja niiden esiintymiskerrat haastateltavien vastauksissa.



Taulukko 2. Lahjakkaan opiskelijan opetuksen suunnittelu.

Taulukossa 2 havaitaan, että vain yksi haastateltava on laatinut lahjakkaan opiskelijan opiskelun tueksi henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (Hojks). Hops laaditaan kaikille opiskelijoille ja Hojks tukee jotain erityistä tukea vaativaa osa-aluetta. Siinä määritellään ne erityistoimenpiteet ja tukitoimet, joita vaaditaan opiskelijan tukemiseksi. Haastateltavista vain kolmella oli tietoa siitä, että myös lahjakkaille opiskelijoille voidaan laatia hojks. Haastateltaville mainittiin haastattelun yhteydessä tästä mahdollisuudesta.

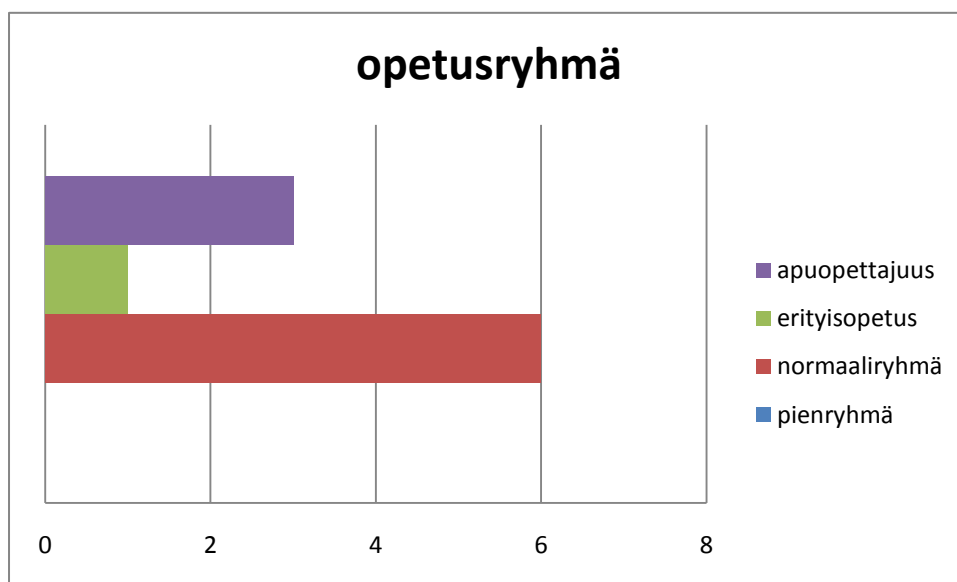
Lahjakkaiden kohdalla on tehty hopseja, mutta en ole tehnyt varsinaisia hojkseja heille. Hojksiin on saattanut tulla kirjattua erityisopiskelijalle joitakin tietoja lahjakkuuksista.

Hopsin valitsisin noista se hopsin laadinta. Siinä on enemmän mahdollisuuksia ja se on laajempi kuin hojks joka keskittyy tiettyihin aika yksittäisiin asioihin.

... me voitais ihan hyvin hojksata lahjakkaita opiskelijoita...

Hops on paras hojksia ei ole käytetty, rupesin miettimään että hojks olisi hyvä lahjakkaille...

Sehän olis ihan loistava juttu jos me oikeesti voitais erityisopiskelijaksi määrätä silleen että se on erityisen lahjakas...



Taulukko 3. Lahjakkaan opiskelijan opetusryhmän muoto.

Taulukko 3 kuvaa haastateltavien käyttämiä menetelmiä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Kuusi vastaajaa piti lahjakkaat mukana normaaliryhmän opetuksessa eivätkä eriyttäneet heidän opetustaan missään vaiheessa. He pitivät tärkeänä hyvien opiskelijoiden tarjoamaa esimerkkiä oikeantyyppisestä toiminnasta ja hyvästä asenteesta työntekoon. Apuopettajat olivat ohjanneet kolmen opettajan lahjakkaita opiskelijoita ja yksi käytti lahjakkaita opiskelijoita omassa ryhmässään opetustehtävissä apuopettajina. Vastaajista useat näkivät apuopettajan hyvänä mahdollisuutena tukea lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolkua, mutta samalla totesivat sen, etteivät tämänhetkiset resurssit riitä kunnolla siihen. Yhden vastaajan mukaan lahjakkaiden ohjaamiseen on käytetty lisärahaa ja hankittu apuopettaja, tai vaihtoehtoisesti ylimääräisestä opetuksesta on huolehtinut oman alan ammattiohjaaja. Yhden opettajan lahjakas opiskelija on saanut varsinaista erityisopetusta.

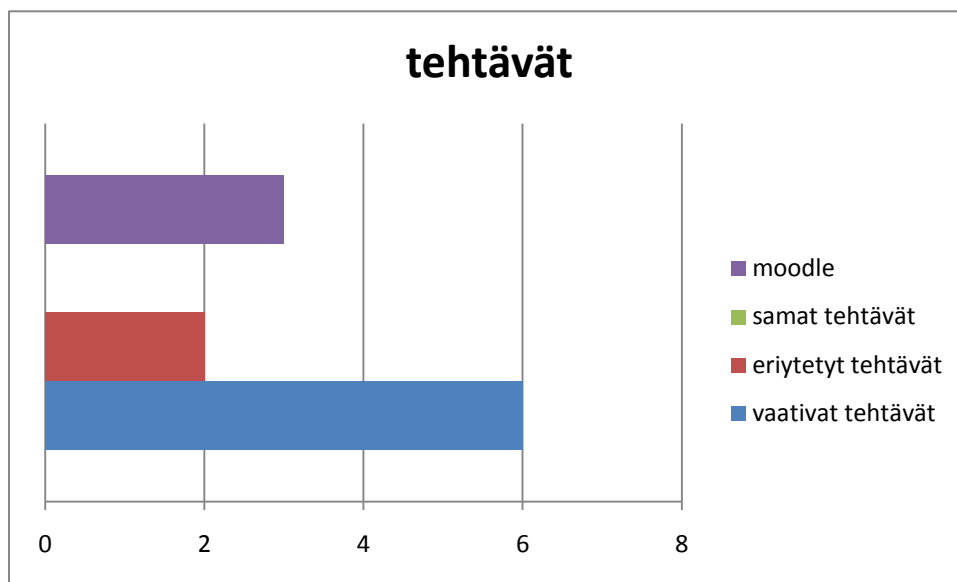
Opetusmenetelmällisesti lahjakkaiden opetus normaaliryhmissä on vaikeaa, ellei ole ammattiohjaajia tai apuopettajaa...

Myö eriytetään se lahjakas opiskelija ja annetaan sille parempia tehtäviä mitä ne pystyy tekemään.

Kyllä se ehkä normaaliryhmän mukana lisättynä että täällä kävis joku ulkopuolelta sparraamassa...

Et ei eiriyttäsi sieltä pois vaan jättäsi ne siinä kaiken muunkeskelle...

Pienryhmä ohjauksessa opetettavia asioita voidaan opettaa enemmän ja edetä opetuksessa pitemmälle.



Taulukko 4. Lahjakkaan opiskelijan tehtävät.

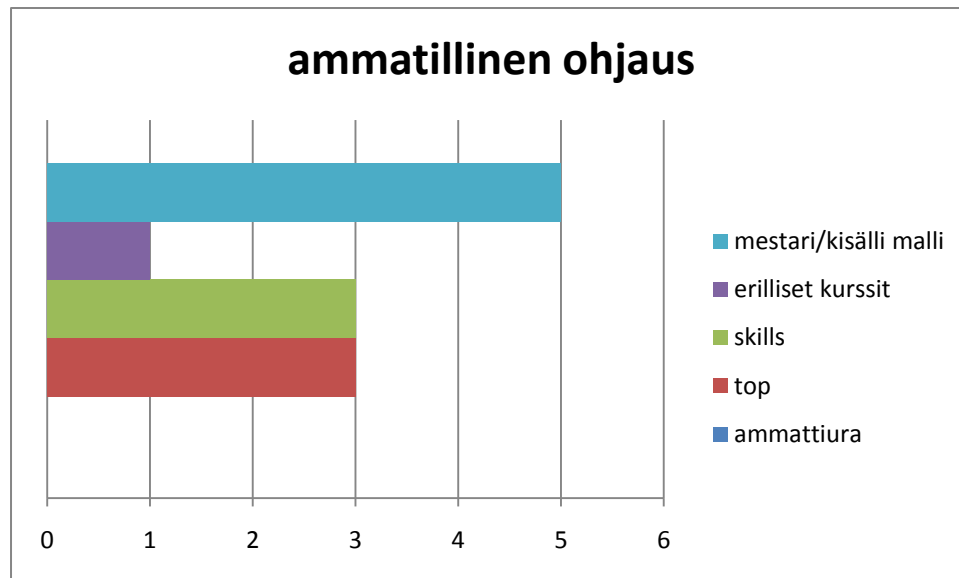
Taulukossa 4 vastaajat kuvaavat niitä tehtäviä, jotka heidän mielestään parhaiten tukevat lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolkua. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että opiskelijoille pitää antaa tehtäviä heidän kykyjensä mukaan. Hyvät ja lahjakkaat opiskelijat saavat vaativampia tehtäviä tai joutuvat täydentämään ja syventämään tietojansa sillä välin kun muut suorittavat normaalin vaatimustason tehtäviä. Kuusi vastaajista arvioi antavansa vaativia tehtäviä lahjakkaille opiskelijoille, kaksi eriytettyjä tehtäviä. Useat vastaajat yhdistivät vaativat ja eriytetyt tehtävät, joten vastaukset on merkitty vaativien tehtävien osioon. Eriytetyillä tehtävillä tarkoitetaan sellaisia tehtäviä, joita muiden opiskelijoiden ei tarvitse suorittaa kiitettävän tason suoritukseen ja vaan niillä tehtävillä pyritään syventämään tietoja ja taitoja pitemmälle. Moodle verkko-oppimisympäristöä käytti yksi opettaja ja kaksi näki sen hyvänä mahdollisuutena antaa lahjakkaille opiskelijoilla syventää osaamistaan. Moodlessa nähtiin haittana ajan puute laatia laadukasta materiaalia verkkoympäristöön.

Tehtävinä vaativat tehtävät eli eriytetyt vaativat tehtävät

Moodleakin on jonkin verran käytetty lisäopetuksessa, mutta ei vielä tarpeeksi.

Me niissä normaalitehtävissä huomioidaan niitä ihmisen omia valmiuksia ja haastetaan niitä enemmän kuin muita...

Eriytetyt tehtävät on oikea vastaus niitä on eriytetty vaativampaan suuntaan...



Taulukko 5. Lahjakkaan opiskelijan ammatillinen ohjaus.

Taulukko 5 kuvaa vastaajien näkemystä siitä, miten lahjakkaita opiskelijoita voitaisiin ohjata parhaiten ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Viisi vastaajaa näki mestari/kisälli-mallin hyvänä mahdollisuutena lisätä lahjakkaiden opiskelijoiden osaamista. Tätä mallia voitaisiin soveltaa joko koulussa tai työelämässä, jossa opiskelijan opinpolkua ohjaisi nimetty henkilö. Skills (ammattitaitokilpailutoiminta) oli kolmen vastaajan mielestä toimiva malli ohjata lahjakkaita opiskelijoita. Yhtä suuren kannatuksen sai myös topin (työssäoppimisen) kehittäminen ja käyttäminen lahjakkaiden opiskelijoiden osaamisen kehittämiseen. Yksi vastaajista oli käyttänyt erillisiä kursseja tukemaan lahjakkaan opiskelijan oppimista. Kurssien tarkoituksena oli syventää opiskelijan osaamista. Käytännön keinoina useimmin oli käytetty lahjakkaiden opiskelijoiden kohdalla lähettämistä heidät normaalia pidemmälle jaksolle tunnetusti laadukasta ohjausta antavaan työssäoppimispaikkaan.

Mestari/kesäli-malli jos ammattimiehen mukaan pannaan topissa tai täällä koulussa ammatti ohjaajan mukaan mikä on hirmu hyvä malli.

Sit toi ammatillinen ohjaus mä jotenkin tykkäsin tosta mestari/kisälli-mallista eli mentoroinnista... opastaa kädestä pitäen alusta lähtien tän nuoren kaverin se kasvattaa siitä itelleen työntekijän...

Ne on meillä sellaisia pitempiä prosesseja ja siten että tämmönen henkilösuhde rakennetaan muutenkin kuin koulun ulkopuolella... että ollaan mahdollistettu että ollaan käytössä virka-ajan ulkopuolella käytössä niille jotka haluaa...

Menis semmosen mestarin oppiin koulusta pois mentorointiin...

Hän pääsi harjoittelemaan xx-yritys ihan kuukausi kaupalla ammattimiesten joukkoon ...Olenkin heidät laittanut työelämään saamaan lisäkoulutusta.

Haetaan sille sellainen työpaikka missä tiedetään et siellä on monipuolisia työtehtäviä missä on erittäin kova laatu ja se työnantaja odottaa laatua.

...varmaan löytyy jossakin työelämässä parempia työpaikoilta oppimisympäristöjä missä harjoitella ja kehittää lahjakkuuttaan.

Meillä on työpaikka esim tällä tytöllä joka työpaikalla valmennetaan samalla tavalla ...tavallaan se valikoiva top-paikkoihin myös toppipaikat jonne semmoiset laitetaan eikä välttämättä anneta ite etsiä sitä helpointa vaihtoehtoa.

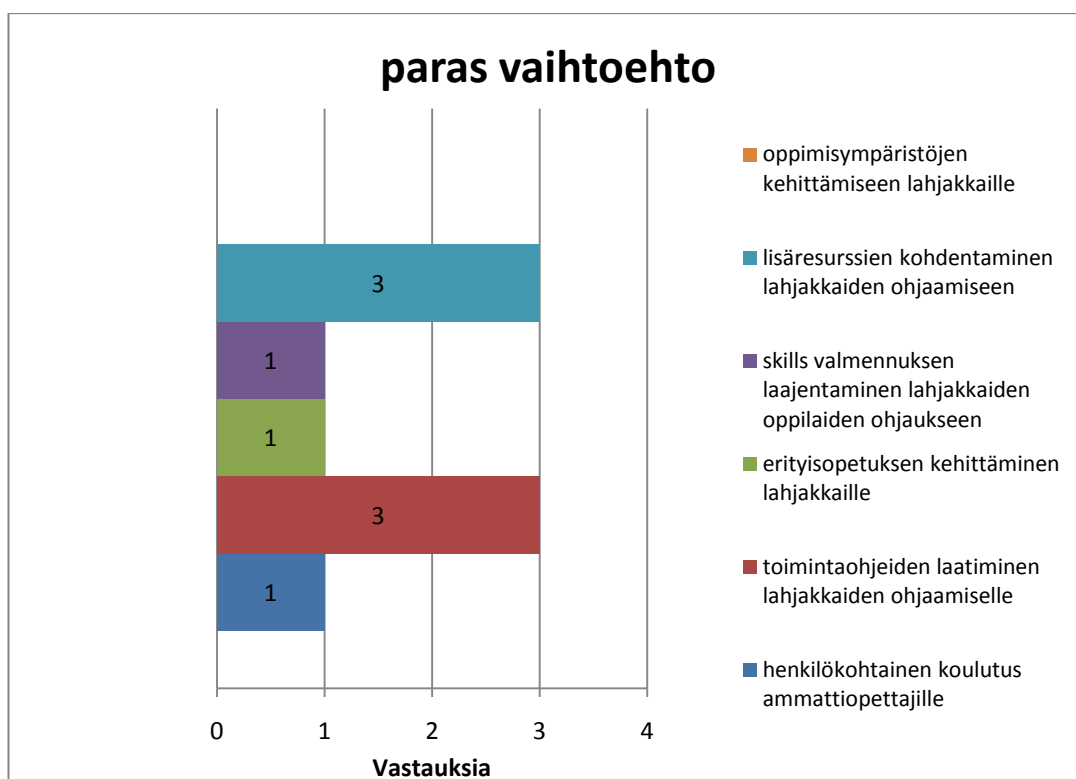
...vaan se on semmonen tapahtuma, toiminta osa toimintakulttuuria (skills).

...skills valmennuksen laajentaminen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Mä näen hyötyä koko muun opiskelijaryhmän, ei pelkästään ne lahjakkaat...

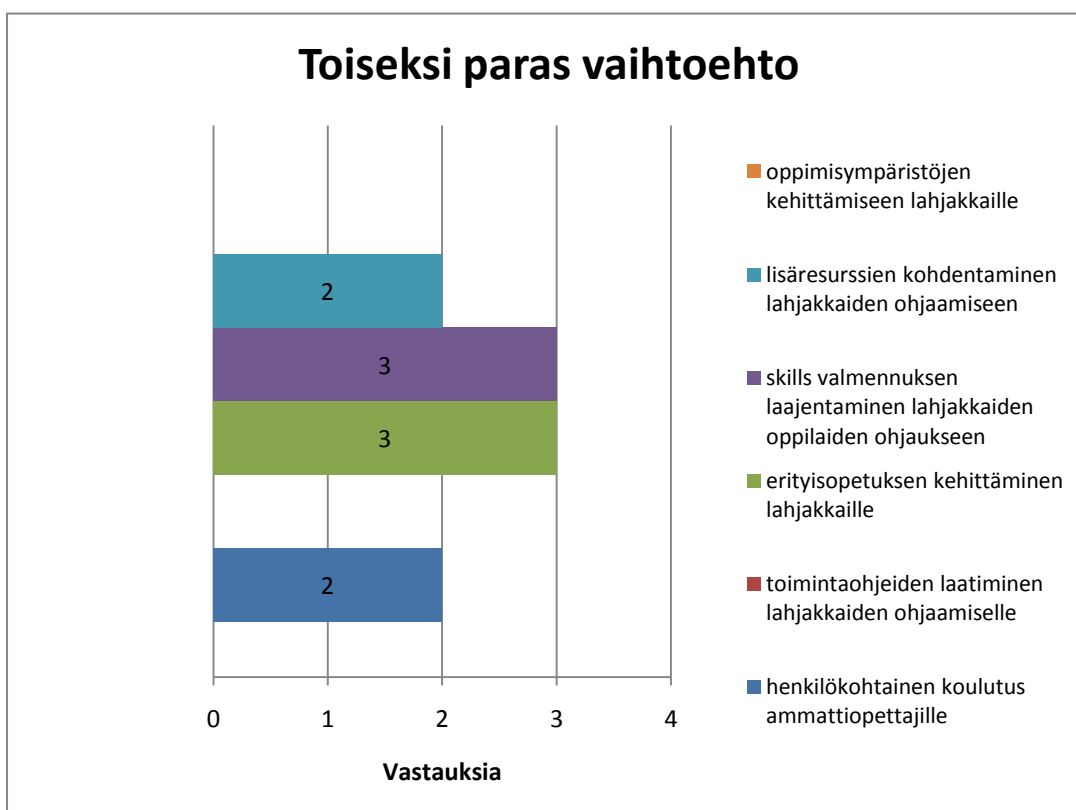
Muita haastatteluissa esille tulleita kehittämis ehdotuksia lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolun tukemiselle olivat mm. kummiyritysten hankkiminen osastoille. Kummiyritykset tai jalostamoyritykset sitoutuisivat antamaan koulutusta lahjakkaille opiskelijoille. Samoista yrityksistä voisi edustajia käydä koululla opettamassa lahjakkaita. Pelkkä toppipaikka ei riitä vaan toiminnalla pitää olla laajempaakin taustaa. Kaksi vastaajaa otti seikan esille. Yksi vastaaja otti esille ammattitaitokilpailuissa esiintyneet tehtävät joita voisi käyttää monipuolisina harjoitustehtävinä ja esimerkkeinä lahjakkaiden opetuksessa. Samassa yhteydessä voidaan nostaa koko normaaliryhmän tasoa ja suorittaa tehtäviä yhdessä ilman erityisrooleja. Yksi vastaajista otti esille opettajan aktiivisen roolin opiskelijan valmistumisen jälkeen, eli opettaja voi toimia työuralla sparraajana ja aktiivisena tukijana. Yksi vastaaja piti projektitoimintaa hyvänä mallina ohjata lahjakkaita opiskelijoita ja antaa näin vastuuta toiminnastaan.

6.1.3 Resurssit ja koulutus

Ensimmäisessä haastateltaville esitetyissä kysymyksessä kysyttiin **miten esimiehet ja koulun johto voisivat tukea lahjakkaiden opiskelijoiden opettamista?** Vastaajat saivat valita annetuista vaihtoehdoista kaksi parasta ja samalla perustella vastauksensa. Alla olevat kaaviot kuvaavat annettuja vastauksia.



Taulukko 6. Paras vaihtoehto, millä esimiehet ja koulun johto voisivat tukea lahjakkaiden opiskelijoiden opettamista.



Taulukko 7. Toiseksi paras vaihtoehto, millä esimiehet ja koulun johto voisivat tukea lahjakkaiden opiskelijoiden opettamista.

Haastateltavien mielestä parhaita vaihtoehtoja lahjakkaiden opettamisen tukemiselle esimiesten ja koulun johdolta olisivat lisäresurssien kohdentaminen lahjakkaiden opettamiseen ja toimintaohjeiden laatiminen lahjakkaiden ohjaamiselle. Kolme vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten kannatusta saivat vaihtoehdot skills valmennuksen laajentaminen lahjakkaiden ohjaamiseen, erityisopetuksen kehittäminen lahjakkaille ja henkilökohtainen koulutus ammattiopettajille. Kannatusta ei saanut oppimisympäristöjen kehittäminen lahjakkaille.

Parhaina lisäresursseina pidettiin mahdollisuutta palkata apuopettajia ohjaamaan joko lahjakkaita opiskelijoita tai muuta ryhmää samalla kun ryhmän opettaja ohjaa lahjakkaita opiskelijoita. Resurssia toivottiin myös työpaikkaohjaajien kannustamiseen rahallisesti. Hojks lisärahana saatava rahallinen tuki tulisi vastaajien mielestä suunnata suoraan opiskelijan tukemiseen. Tukemisen keinoja voisivat vastaajien mukaan olla asumisen ja matkojen tukeminen työssäoppimisen aikana. Yhtenä tukemisen mahdollisuutena nähtiin myös pientyhmien tai tasoryhmien perustaminen lisäresurssien avulla. Yhteiseen suunnittelu-aikaan kaivattiin esimiehiltä panostusta. Tiimien tuokioiden aikana voitaisiin paremmin sopia yhteisistä menettelyistä ja seurata lahjakkaan opiskelijan opinpolun edistymistä. Kohdennettua lisäresurssia voisi käyttää tukemaan yrittäjää joka huolehtisi lahjakkaan opiskelijan ohjaamisesta. Lisäresurssia kaivattiin myös verkko-opetuksen järjestämiseen ja kurssien suunnitteluun. Vastaajat kaipasivat myös ajallisia resursseja eli mahdollisuutta palkata sijaisia hoitamaan perustehtävää sillä aikaa kun ohjataan lahjakkaita opiskelijoita.

Resursseilla ostetaan minulle aikaa toimia sen opiskelijan kanssa, ohjata ja valmentaa sitä.

... Lahjakkaan opiskelijan ohjaukseen, työssäoppimisen ohjaukseen, lisätehtävien laadintaan jne., se on ainut oikea vastaus, lisäresurssi.

...satsataan niihin verkko-opintojen suunnitteluun, tekemiseen, järjestelyyn.

Toiset kädet ois tämmösessä hyvä asia.

... kyllä musta ois se lisäresurssi ajallisesti että oikeesti pystyy järjestämään sitä aikaa...

...sillä kohdennetulla lisäresurssilla saisi semmosen yrityksen tai yrittäjän kiinnostumaan siten että meillä on lahjakkuuksia.

Apuopettaja ois ihan loistava ja se olis monestakin syystä tärkeä.

...pikkasen resurssioimalla sitä tavallaan erotettas oma ryhmänsä...

... sitten puhtaasti mennä tän kyseisen opiskelijan koko tää lisäresurssi 47 % ohjaukseen... suoraan sen opiskelijan tukemiseen.

... että maksettas se yöpyminen siellä sitten ja tämmöset matkat... top-ohjaajille myös pitäis kun ne tällaiseen superjuttuun lähtevät mukaan.

Satsattas pikkusen enemmän rahaa tietyssä vaiheessa koulutusta saatat lisäresurssia joko ammattiohjaajan kautta tai sitten toisen opettajan avulla.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että mitään resurssiongelmia ei ole edes olemassa. Koko opetus pitää pystyä hoitamaan perusresursseilla ja samalla tukea koko opetusryhmää.

... en mei enää edes mitään resurssiongelmia, myö pystytään hoitamaan se perusresursseilla, ei tää vaadi mitään ylimääräistä.

Toimintaohjeiden laatimista lahjakkaiden ohjaamiseen kaivattiin kolmen vastaajan kohdalla, mutta samalla todettiin kaikkien tapausten olevan yksilöllisiä. Osa vastaajista ei pitänyt toimintaohjeita merkityksellisinä. Jokainen lahjakas opiskelija on kohdattava yksilönä ja toimittava hänen henkilökohtaisten tarpeidensa ja jo aiemmin hankitun osaamisen ehdoilla. Toimintaohjeiden tulisi vastaajien mukaan olla kehysraami niille toimenpiteille, joita ohjaajat voivat käyttää. Samalla toimintaohjeessa olisi selvitetty ne resurssit, joita lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen on käytettävissä.

Jonkinmoista runkoa voisi olla, mutta jokaisen kohdalla pitää tehdä oma ratkaisu, jokin runko ja rahoitus pitäisi saada.

... jos olisi tuollainen pkky runko missä olisi vähän niin kuin sääntöjä, ohjeita yhteisiä ehdotuksia ja mahdollisuuksia.

Toimintaohjeilla ei ole mitään merkitystä.

Toimintaohjeet ovat aikatärkeitä... toimintaohje olisi yleinen malli miten suositellaan... annetaan tavallaan ne semmoset raamit mutta opettajat ja opiskelijat yhdessä kattoo sen missä mennään niitten raamien sisällä.

Skills valmennuksen laajentaminen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen sai yhdeltä vastaajalta kannatusta. Ammattitaitokilpailutoimintaan on tietyt ikärajat, joten kaikki lahjakkaat opiskelijat eivät voi osallistua itse kilpailuihin. Lisäksi ryhmissä on mukana lahjakkaita opiskelijoita, joita ei kilpailutoiminta kiinnosta. Valmennuksessa mukana olo ei kuitenkaan pakottaisi opiskelijoita osallistumaan kilpailuihin ja he saisivat saman ohjauksen kuin kilpailuihin valmistautuvat opiskelijat.

Skills valmennuksen laajentaminen siihen lahjakkaiden ohjaamiseen vaatii jonkinlaista resurssia...

Erityisopetuksen kehittäminen lahjakkaille sai kannatusta yhdeltä vastaajalta. Vastaajan mukaan tämä on puute jota ei ole hyödynnetty opettamisessa. Opetushallitukselta on

saatu lupa saada lisärahoitusta myös lahjakkaiden ohjaukseen erityisopetuksen perusteella. Oppilaitoksissa voitaisiin hojksata opiskelijoita lahjakkuuden perusteella. Edellytyksenä on lahjakkuuden ja erityisopetuksen tarpeiden tarkka määrittely ja toimenpiteiden kohdistaminen tarkasti.

Paras vaihtoehto on ehdottomasti erityisopetuksen kehittäminen lahjakkaille.

Yksi vastaajista piti tärkeimpänä henkilökohtaisen koulutuksen järjestämistä opettajille lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Useat muutkin sivusivat aihetta muiden kohtien käsittelyn yhteydessä ja samalla totesivat koulutustarpeen olevan suuri myös työpaikkaohjaajille. Vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että top-ohjaajien ohjaamistaitojen kouluttaminen on johdon järjestämä asia, ei opettajien. Erityisopettajien ammatitaito riittää lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen, mutta heiltä puuttuu usein alakohtainen substanssiosaaminen. Tämän vuoksi vastaajan mielestä olisi tärkeää saada alakohtaisia erityisopettajia jotka voisivat tukea erityistä tukea tarvitsevia paremmin kuin monialaiset erityisopettajat.

Opettajuus on muuttuvaa. Pikkuhiljaa on päästävä eroon siitä että opettaja syöttää tiedon valmiina vaan opettajan pitäis osata ohjata opiskelija itse etsimään se tieto.

Et meillä lisääntys ammatillisten erityisopettajien määrä, niitä on ihan liian vähän.

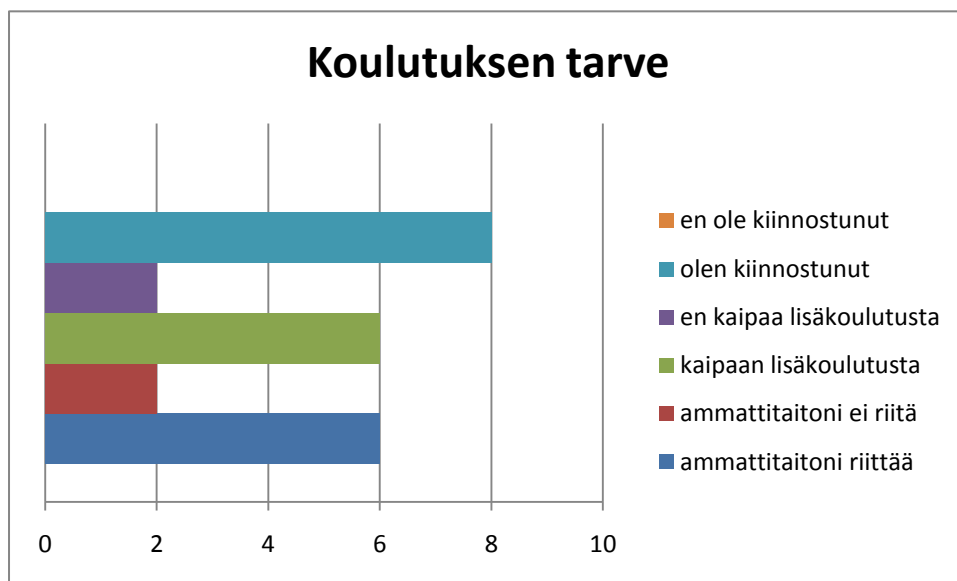
Henkilökohtainen koulutus ammattiopettajille olisi yksi sitä meillä ei ole ollut tämmösessä mittakaavassa. (Erityisopetus)

Top-ohjaajien koulutusta, ohjaamiseen liittyvää koulutusta.

Erikoisen lahjakas opiskelija vaatii opettajalta vähän erilaista lähestymistapaa kuin tämä normaali opiskelija.

Kyllä se on johdon asia kouluttaa top-ohjaajat, ei opettajien.

Erityisopettamiseen et ois se ammattiosaamisen ope joka osaa ammatin ja sillä ois silti se erityisosaaminen.



Taulukko 8. Koulutuksen tarve ja kiinnostus lisäkoulutukseen.

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän tarvettaan lisäkoulutukseen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Kuusi vastaajaa tunsu oman ammattitaitonsa riittävän lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Kaksi tunsu oman ammattitaitonsa olevan puutteellinen, mutta molemmat viittasivat oman substanssiosaamisen kehittämistarpeisiin. Kuusi vastaajista kaipasi lisäkoulutusta koskien lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisen erityistarpeita. kaksi vastaajaa koki väsymystä yleensä lisäkoulutukseen eivätkä he olleet kiinnostuneita koulutuksesta. Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita lahjakkaiden ohjaamisesta.

Kaipaen lisäkoulutusta. Oman ammattini osaan mutta en oo saanu tarpeeksi lahjakkaiden ohjaamiseen koulutusta.

Ammattitaito ei todellakaan riitä lahjakkaiden ohjaamiseen... et se tarttee erityisiä toimenpiteitä siihen mä pystyn pedagogisesti vastaamaan mutta substanssi osaaminen, en oo minkään alan ammattilainen.

Kyllä sitä aina varmaan täsmäpäivitystä vois kaivata.

Mie oon saanu ja mie oon hakeutunu koulutuksiin... en kaipaa lisäkoulutusta.

Mun ammattitaito riittää ohjaamiseen, mä en suorastaan kaipaa lisäkoulutusta.

Varmaan tarvitsisin lisäkoulutusta, tällä hetkellä mie haluaisin tähän perustutkukseen keskittyä.

No pitäs riittää, ei voi ohjata ellei oo itellä sillä tavalla ammattitaitoa siihen alaan.

... lahjakkaat, nää on niitä helmiä jotka meille syntyy josta meille tulee sitten se opettajan hirveeseen kurjaan arkeen tää pieni valo...

... itse asiassa oon kiinnostunu siitä lahjakkaiden ohjaamisesta.

Paljon kiinnostuneempi mie oon erityislahjakkaiden ohjaamisesta kun se hakee tietoa ja on kiinnostunu ja innokas, se haluaa oppia...

Muita haastatteluissa esille tulleita kehitysehdotuksia olivat organisaation korkeimman johdon järjestämä tiedotustilaisuus paikallisten yritysten edustajille lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisen ja työelämän yhteistyön kehittämistä. Kaksi vastaajaa kaipasi enemmän työelämän edustajia mukaan opetustoimintaan opettamaan erikoisosaamista lahjakkaille oppijoille ja niille jotka haluavat syventää tietojaan. Kahden vastaajan mielestä työpaikkaohjaajia tulisi ottaa mukaan kilpailutoimintaan siten, että heitä informoitaisiin paremmin tavoitteista ja menetelmistä joilla kilpailijoita ohjataan, sekä ottaa työpaikkaohjaajia mukaan kilpailumatkoille tutustumaan toimintaan. Lisäksi yksi vastaaja halusi ammattiopettajille uraohjaajan koulutusta jonka avulla he voisivat paremmin ohjata nuoria työuralle eikä se olisi ainoastaan opojen tehtävä.

6.1.4 Toimintamallit ja työelämän rooli

Haastatteluissa kaikkia vastaajia pyydettiin **kuvaamaan seikkaperäisesti yksi onnistunut lahjakkaan opiskelijan opinpolku** ja **kertomaan, mitä parannettavaa kuvatussa tapauksessa olisi**. Useat vastaajat olivat viitanneet lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolkuun jo käsitellessään kysymystä, joka koski **työelämän mahdollisuutta tukea lahjakkaiden ohjaamista**. Näiden kysymysten kokonaisuudesta havaittiin erilaisia toimintamalleja, joita ohjaajat ovat käyttäneet lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Lähes kaikissa esimerkeissä tuli esille korostuneesti työelämän rooli ohjauksessa. Samoin esille kävi se, että kaikkien lahjakkaiden kohdalla tulee suunnitella yhdessä opiskelijan kanssa yksilölliset menetelmät ja yksilöllinen opinpolku.

Alla olevissa esimerkeissä vastaajat kuvaavat käytettyjä toimintamalleja lahjakkaiden opiskelijoiden. Tiivistelmään on kerätty kaikki ne mallit ja menetelmät, joita vastaajat ovat haastatteluissa tuoneet esille. Tuloksista käy esille monipuolisia toimintamalleja ja etenkin se, että jokainen opettaja on toiminut yksilölähtöisesti. Tuloksista on poistettu nimet ja koulutusalat.

...mulla on semmosia kokemuksia, kun meillä on näitä xx oppinäytetöitä tehty xx kohdalla, niin siinä on ollut tämä ulkopuolinen arvioija. Ne on ollut työssä-oppimis projekteja, tavallaan että opiskelijat on tehneet sen oman näyttelyko-

konaisuuden ja ne on käyneet viikoittain seuraamassa sitä työskentelyä, et sitä kautta sen tapaisesta on työelämäkäytänteestä on kokemusta.

... opiskelija joka nyt aloitti ryhmän mukana, kävi ekan vuoden ja keskeytti opintonsa, kävi toisen tutkinnon ja tuli nyt takasin toiseen ryhmään. Vähän piti sitten ylimääräistä tehdä, sillä oli hyväksi luetut, että saa arvioinnin. Itsenäisesti on työskennelly ja ensi jaksossa saa vapaata ja jos hän nyt aloittaisi omaehtois- sen kuvataiteellisen työskentelyn, joka kolmantena vuonna johtaa siihen näyt- telyyn, joten aloitetaan se nyt.

Opiskelija soitti sitten valintakokeesta että mä teen täällä tällaisia asioita. Miten voisit auttaa ja miten tehtäisi nyt? Tehtiin sellainen toimintasuunnitelma, että kun ne kesti siellä monta päivää ja tsekattiin tietyin periodein mitä se oli tehny ja mitä todennäköisesti opettajat, jotka valitsevat siellä, niin hakis tässä tehtä- vässä. Niin tavallaan se on vielä meillä kaveri edelleen.

Opiskelijat koostaa teknisesti yhden portfolion missä on niiden kaikki tehtävät. Kun eihän me nähä mitä naapuri opettaja on opettanut, minkälaisia oppimisko- kemuksia siellä on. Siten käydään, opiskelija esittelee meille portfolion ja sitten itekin näkee sen kokonaisuuden, että aha tällaisia juttuja on tehty. Sit toivotaan, et siinä on muutakin materiaalia kuin koulutehtäviä ja siten näkee toisenkin opettajan tehtävät... viimeisessä top paikassa näistä portfolioista opiskelija näyttää koosteet työantajan edustajalle.

Hän ei voinut suorittaa joitain asioita ollenkaan, kuten kirjallista tehtävää, kun oli niin estynyt siinä asiassa. Ja huippulahjakas oli kimpassa muiden oppi- misongelmien kanssa.

... siis tosi hyvä systeemi eli se työelämä ohjaaja ottaa oikeesti konkreettista vastuuta ja lähtee niinku heikoille jaille tekemään työtä heti ja se on siinä oi- keestaan aina mukana. Jja opiskelija ei ole koskaan joutunu ite sinne. Aina on niinku tuki mukana eli annetaan mahdollisuus ja kokenut ihminen on siinä läs- nä.

...häntä on ohjattu vuosia täältä kuinka sijoittua työmarkkinoilla ja kuinka ke- hittää omaa ammattiosaamista jne. Se otti eilen muhun yhteyttä ja kysy saisko tukiopetusta tässä yhessä asiassa ... eikä niinku pelkästään opettajina, et tavoi- tellaan sitä että se mentor suhde voi jatkua niinku pidempään ... ollaan käytetty teknologiaa hyväksi sillain, että ollaan mahdollistettu, että olaan virka-ajan ul- kopuolella käytössä niille jotka haluaa ... ei ehkä niin orjallisesti noudateta nii- tä opetus suunnitelmaan kirjattuja asioita. Kaikki pitää toteuttaa, mut voi ettiä vaihtoehtoisia tapoja. Tää näyttösystemi on tosi hyvä.

... firma kummiyritys ehdottomasti on tuota alalle useita kummiyrityksiä 3 – 5 kummiyritystä missä vois harjoitella ... ihan oikeista ne toppi kaverit jotka on siellä ammattilaisina ohjaamassa ... heitä pitäs käyttää nimenomaan taitaja ki- soissa.

... halusi päästä xx toppimaan, kyllä se on varmaan mahdollista, miten asunto ja se lokshti paikalleen. Sitten se xx oy elikkä mahdollistetaan ja ja helpote- taan sitä kaverin reittiä ja nimenoaan se, että hän saisi mennä niihin toppipaik- koihin mistä ite on kiinnostunu. Yritetään mahdollistaa... hän vuokras sen

verstaan kesäks ja sai harjoitella täällä ... jano ammattitöihin ja motiivi ihan niinku 101 prosesenttia ja taito hyppysissä jota ei koulu onnistunut pilaamaa.

... semmonen mahdollistaja, että nyt löyty taas niin kova kaveri että mahdollistetaan. Jos hän ite haluaa, ompahan taitajassa tai muuten vaan lahjakas, niin annetaan pikkusen duunata 16 jälkeen ja vaikka lauantaina...

... taitajakisoissa, mulla on täällä viiden koon kohta eli koe, digikuvaa, kuuntele, katso ympärilles, kierrä kaikki osastot ja sitten vielä niistä kuvista, jos vaikka joskus oot siellä lahjakkaitten kanssa niin kato ne kuvat väliaikoina.

Kaikki toiminta pitäis pystyy olemaa tuossa työsalissa. että se ois kaikkien näkyvillä. Sie pystyt sitten eriyttämään sitä tuossa työsalissa, jolloin sitten siinä tulee semmonen, että se erityisen lahjakkaan opiskelijan työtaidot ja tekeminen välittyy muulle porukalle.

Se ryhmänohjaaja tuntee opiskelijansa niin hyvin, että se pystyy ohjaamaan kaverille oikeanlaisen top-paikan ja ympäristön. Haettas sen opiskelijan vahvuuksia vastaava työpaikka ... myö haetaan sille sellainen työpaikka missä tiedetään et siellä on monipuolisia työtehtäviä, missä on erittäin kova laatu.

...kun me niitä harjoiteltiin, tehtiin ja haettiin hyviä käytäntöjä, opiskeltiin ja opetettiin kaverille, opittiin kaverin työstä ja käytiin yhdessä niitä läpi, tehtiin näyttötehtävä, jossa sovellettiin sitä taitaja semifinaali tehtävää, niin 18 opiskelijaa 14:sta teki kiitettävän suorituksen. Se näyttötehtävän kuvaus oli selkeesti vaativampi kuin mitä se ois ykkösillä saanut olla.

Me ollaan kokeiltu sitä, että otetaan viidestä ryhmästä kolme tosi haastavaa nuorta omaks ryhmäksi ja vedetään sitä omana porukkana. Ensinnäkin ne ovat pärjänneet paremmin omanaan ryhmänä, plus se muu ryhmä on pärjännyt paremmin kuin olisivat omassa ryhmässään, niin miksei tää toimis tässäkin.

Miten me osataan markkinoida sitä asiaa ... osattasko me markkinoida, että täs on teille kaveri josta on varmasti teidän yritykselle hyötyä. Et pikkasen yhdessä panostamalla hänen erityistaitojen lisäämiseen niin ei siinä hirveesti kukaan ainakaan häviäisi.

...vaatis resurssointia oppilaitoksen puolelta. Et meidän opettaja, jotka kyseistä opiskelijaa opettajat, joutus aika paljon olemaan mukana siellä opiskelijan kanssa ja samalla päivittäis omaa tietoaan.

Suurin osa opiskelusta tapahtuu oikeessa työpaikassa, paljon enemmän kuin meillä. Nuori, joku mikä lihanleikkaaja, se menee pieneen firmaan niin siellä on oikeesti se firman omistaja, siellä on tää malli, se opastaa kädestä pitäen alusta lähtien tän nuoren kaverin. Se kasvattaa siitä itelleen työntekijän.

... just nimenomaan oon tosiaan antanut sitä omaa vastuuta enemmän ja ottanut sen tavallaan mukaan siihen hommaan. Ja sitten erilaiset lahjakkaat, jos on meillä projekteja se on voinut toimia sen vetäjänä.

Monesti minulla on ollut näitä lahjakkaita opiskelijoita ja olen laittanut ne pidemmäksi aikaa työelämään. Tänäkin vuonna muutama kaveri on ollut topissa pitempään kuin muut, yksi opiskelija kolmekymmentä viikkoa. Kun opiskelija

hallitsee opetettavat asiat, niin hän saa usein hyvässä toppipaikassa enemmän spesifitietoa kuin oppilaitoksessa.

Meillä on tehty muutamien lahjakkaiden kohdalla, että me olemme vieneet heidät Aikolle opiskelemaan tiettyjä osioita. Sieltä on saatu näin lisäresurssia opetukseen, mutta siitä opetuksesta olemme joutuneet kuitenkin maksamaan.

Aiemmassa oppilaitoksessa ollessani käytin erään yrityksen työntekijöitä opettamaan tiettyjä erikoisosaamista vaativia osioita, mitä minä en silloin niin hyvin hallinnut.

Olen käyttänyt aiemmin normaalia enemmän työssäoppimista lahjakkaiden opetukseen. Nämä aikuisopiskelijat ovat käyneet yleensä perusopinnot koululla ja täydentäneet topissa tietojaan.

Lahjakkailta pitäisi olla jatko-opintoja tai vaativimpia kursseja, joita he voisivat käyttää hyödykseen eli ammattioppilaitoksiin pitäisi palauttaa tasokurssit.

Muun muassa xx -tekniikassa meillä on ollut työstön osalta kokeiluja. Tänä vuonna yhden opiskelijan kohdalla, kun hän oli saanut kaikki näytöt ja työt valmiiksi, laitoin hänet teollisuuteen käyttö- ohjelman käyttökoulutukseen. Näin tämä lahjakas opiskelija pääsee opinnoissa pitemmälle kuin muut opiskelijat. Hän saa lisäoppia, joka auttaneen häntä työelämään pääsyssä.

Yhden lahjakkaan opiskelijan, jonka sain ohjattua jatko-opintoihin ... Mielestäni hänen lahjansa olisi mennyt hukkaan toisessa ammattitutkinnossa, joten esitin hänelle jatko-opintopaikkaa ammattikorkeaan.

Toinen tapaus aiemmilta vuosilta oli opiskelija, joka oli mielestäni liian lahjakas ammattikouluun. Kerroin sen hänelle ja hän hakeutui jonkin ajan päästä korkeakouluun ja vuosien päästä ao. opiskelija oli tekniikan tohtorina.

Meillä on hyviä kokemuksia lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa työelämässä ja meillä on hyviä toppipaikkoja. Meillä on myös paikkoja joissa opiskelija pyyhkii pölyjä ja ei saa edes vastata puhelimeen.

Miten tää kaikki on homma onnistunu, niin se on onnistunu sen takia koska opiskelija on erittäin järkevä, oma-toiminen, innostunut, oma-aloitteinen ja aktiivinen, ei yhtään ämpyile vastaan kun mie sanon että tehdään niin. Hän ruppee niin tekemään ja antaa rakentavaa palautetta, ottaa palautetta vastaan ja kaikin puolin helppo tapaus.

Alla olevissa esimerkeissä vastaajat kuvaavat kehittämis ehdotuksia käytettyihin toimintamalleihin lahjakkaiden opiskelijoiden osalta. Tiivistelmään on kerätty kaikki ne ehdotukset, joita vastaajat ovat haastatteluissa tuoneet esille. Tuloksista on poistettu nimet ja koulutusalat.

Parannettavaa: miusta se opettajien hopsin käyttö on ollut vähän hankalaa, onnetonta, siinä on nyt muita opettajia myös että tavallaan hopsi työskentelyn kautta asiat vois helpommin tehdä... hirttäydytäänkö me opettajina siihen kiinni, että se tarttee sen suorituksen silleen että sillä on opetusta. ei se voi sitä oppia jos sitä ei opeteta. Esimerkiksi esseetehtäviä, et tavallaan se on lahjakkai-

den kohdalla se että voidaan antaa tehdä se tällä tavalla toisella vaikka kirjallisesti.

Meidän koululla (osastolla) pitäisi olla erillinen työtila vaativien töiden tekemiseksi, joka on lukossa. Sinne ei saa mennä mellastamaan, vaan sen kaverin pitää pystyä työskentelemään rauhassa ... et se ois varattu 2-4 henkilölle, se erillinen työtila.

Se yksilö pitää hanskata, mihin mitkä ovat henkiset ominaisuudet ja mitkä ammatilliset, ja mitä kannata lähteä tekemään kenenkin kanssa. Se on ehkä vaativin homma tässä opettajan hommassa. Sit se vaatii hirveesti motivointia, kannustamista, kehumista ja itseluottamuksen rakentamista.

...varmaan se ajallinen miettiminen, asian pohtiminen, miten tässä menetellään ...se pitäis huomioda tarkemmin elikkä nythän se on mennyt siinä vaan että sitä ei oo otettu semmoseks toiminta ohjeeks.

Lähivuosilta muista useankin tapauksen, joissa olisi tarvittu lisäopetusta lahjakkailla opiskelijoille, koska usein he turhautuvat normaaliryhmissä opiskellessaan. Suuret ryhmäkoot estävät lahjakkaiden opiskelijoiden huomioimisen. Usein työssäoppimispaikan valinnalla voidaan parantaa heidän osaamistansa ja antaa työssäoppimisen kautta tarvittavaa lisäopetusta.

Parannettavaa ois se että pystys suunnittelemaan aina sen kun tämmönen prosessi on, kun puhutaan valmennuksesta, että se ois tiedossa. Mut se ei oo tiedossa kun näitä tunteja suunnitellaan.

6.2 Tulosten yhteenveto ja analyysi

Tuloksia tarkastellessa kävi selväksi, että vastaajilla ei ollut yhteistä käytäntöä kuinka toimitaan kun kohdataan lahjakas opiskelija. Tunnistamisessa käytettävä päämenetelmä oli vastaajien mukaan havainnointi. Tätä menetelmää käyttivät kaikki vastaajat. Myös teoreettisessa tarkastelussa Pfeiffer (2002), (ks. 5.2.1), piti havainnointia ja erityylisten tietojen yhdistämistä yhtenä tärkeimmistä tunnistamiseen liittyvistä mekanismeista. Lisäksi hän viittaa eri mahdollisuuksien luomiseen ja olosuhteiden kehittämiseen, joissa lahjakkuus voi hyvin ilmetä. Tätä tulosta tukevat myös haastateltavien käytännöt.

Havainnoinnin avulla tehtävä tunnistaminen liittyy enemmän ammatin kautta saatuun kokemukseräiseen tietoon kuin eri menetelmien soveltamiseen käytännössä. Tätä tulosta tukee myös Siegelin ym. (2004) (ks.5.2.1) näkemys siitä, että pelkkä tarkkailu on riittävä keino tunnistaa lahjakkaat opiskelijat ryhmästä. Vain yksi vastaaja mainitsi kirjalliset tehtävät tunnistamisen tukena. Kuitenkin lahjakkuuden tunnistamiseen on Mäkelän (2009), (ks. 5.2.1) mukaan useita sovellettavissa olevia testejä, kuten WICS-R, Stanford-Binetin ja Wechslerin testit, jotka testaavat opiskelijoiden osaamisen tasoa ja ky-

kyä omaksua uutta tietoa. Kirjallinen ja matemaattinen testi suoritetaan kaikille opiskelijoille opintojen alussa. Kokeen tarkoituksena on kuitenkin tunnistaa heikot opiskelijat, eikä lahjakkaita ole tarkoitus tunnistaa kokeissa.

Opiskelijat olivat myös itse aktiivisia tunnistamisessa ja ottivat muutamassa tapauksessa itse oman lahjakkuutensa esille. Yhtenä mallina voidaan pitää portfolioihin liittyvää lahjakkuuden tunnistamista, joka tuli esille haastatteluissa. Myös Eyre (2001) (ks. 5.2.1) viittaa portfolioiden käyttöön lahjakkuuden tunnistamisessa, jonka mukaan sitä käytetään kehityskaaren tarkkailuun ja osaamisen tunnistamiseen. Portfolioiden soveltaminen eri koulutusaloille on kuitenkin hyvin haastavaa eikä välttämättä tarkoituksenmukaista, mikäli työskentely tietokoneilla ei ole normaalia työtehtävien suorittamiseksi.

Lahjakkaita opiskelijoita yhdistävinä tekijöinä vastaajat pitivät tiedonjanoa, motivaatioita, luottamusta ja oikeaa asennetta työskentelyyn. Haastateltavien havainnot lahjakkuuden tunnistamisesta tukevat hyvin aikaisempien tutkimusten tuloksia ja tukevat sitä oletusta, että oppilaitoksessa on olemassa menetelmiä joita käytetään lahjakkaiden tunnistamisessa.

Kun lahjakkuus oli tunnistettu ja tarpeet kartoitettu, niin parhaassa tapauksessa opiskelija sai resursseista riippuen yksilöllistä ohjausta tarpeidensa mukaisesti. Nokelaisen (2009) (ks.5.2.2) mukaan ohjaamisen perustana on hyvä suunnitelma. Haastateltavien mukaan kaikille opiskelijoille oli laadittu henkilökohtainen opetussuunnitelma, jossa erityistarpeet oli huomioitu. Usein ratkaisuna olivat kuitenkin opiskelijan oman aktiivisuuden avulla hankitut lisätiedot ja – taidot. Howen (2002) (ks.5.2.2) mukaan synnynäiset ominaisuudet eivät kuitenkaan takaa huippuosaamista, vaan strukturoitu opinpolku ja opiskelijan oma motivoitunut kontrollointi ovat edellytyksiä sen syntymiselle. Howen mukaan jatkuva laadukas harjoittelu on edellytys osaamisen kehittymiselle huipputasolle. Tämän mukaan opiskelijan osaamisen kehittymistä tukee parhaiten suunniteltu opinpolku, joka perustuu yhdessä suunniteltuihin ratkaisuihin, eikä opiskelijan omaan aktiivisuuteen. Kuitenkin käytännössä suunnitelmien toteuttaminen kaatuu resurssien puutteisiin ja opettajien oman motivaation vähyyteen.

Useassa tapauksessa oppilaalle järjestettiin pidennettyjä, laadukkaita työssäoppimisjaksoja tasokkaissa yrityksissä. Tauriainen (2010) (ks.5.2.2) viittaa joustavan opetussuunnitelman mahdollisuuteen kehittää työssäoppimisen korkeaa laatua ja osaajien itsetuntemuksen kehittämistä. Haastateltavat ottivat esille työpaikkaohjaajien korkean sub-

stanssiosaamisen tason, mutta moittivat heidän osaamistaan ohjaajina ja toivoivat keinoja ohjaamistaitojen lisäämiseksi. Esimiesten tulisikin tulosten perusteella laajentaa osaamisen johtamista myös työssäoppimispaikkojen ohjaajien taitojen tunnistamiseen. Heidän roolinsa lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolulla tulisi huomioida. Sydänmaalakka (2001) (ks. 5.1.1) viittaa ydinosaamiseen, jolla oma asema muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan taata. Tämä prosessijohtamisen osa-alue on sellainen kehittämiskohde, johon organisaation on kiinnitettävä jatkossa huomiota. Haastattelujen perusteella suhteet työssäoppimispaikkojen ohjaajiin ja itse työssäoppimispaikkoihin olivat kunnossa, mutta käytännöt eri osastojen välillä poikkesivat toisistaan.

Opiskelijat saivat myös mahdollisuuden yhden vastaajan mukaan suorittaa erillisiä kursseja eri organisaation alaisuudessa. Ammattiohjaajan tai ulkopuolisen yrityselämän edustajan käyttö oli yksi mahdollisuus tukea lahjakkaan opiskelijan opinpolkua. Haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet opiskelijan eriyttämistä opetusryhmästä hyvänä vaihtoehtona, vaan olisivat mielellään pitäneet hyvät opiskelijat esimerkkeinä muille opiskelijoille. Mönks ym. (2005) (ks. 5.2.2) mukaan kuitenkin yhtenä keinona lahjakkaille voitaisiin käyttää eriyttämistä yksilöllisillä tavoitteilla. Vaikka he työskentelisivätkin ryhmän mukana, heille tulisi olla vaativampia tehtäviä suoritettaviksi. Tämä oli käytäntö myös useiden vastaajien kohdalla ja tuki aiempien tutkimusten tuloksia.

Vastaajat pitivät sekä taloudellisia että ajan käyttöön liittyviä resursseja riittämättöminä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Useiden vastaajien mielestä lahjakkaiden ohjaaminen vaatii kohtuutonta ajankäyttöä ja usein se ajallinen resurssi on pois perusopetuksesta. Kuitenkin kaikki vastaajat kokivat lahjakkaiden kanssa työskentelyn hyvin palkitsevana. Hämäläisen (2003) (ks. 5.1) mukaan johtaminen on toimintaa, jolla varmistetaan oikeat resurssit päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuitenkin Kaplanin (2004) (ks. 5.1.3) mukaan resurssit tulee sijoittaa organisaation ydintoimintojen tukemiseen ja kehittämiseen. Samoin toteaa Turunen (2011) (ks. 5.1), jonka mukaan pedagoginen johtaminen on resurssien oikeaa kohdentamista ydinprosessien, eli opetus toiminnan käyttöön. Rehtorin tehtävänä on päättää, mitkä toiminnot ovat sellaisia ydinprosesseja joihin resursseja käytetään. Lahjakkaiden opettaminen on ydinprosessia, mutta se ei välttämättä kaikkien vastaajien mukaan vaadi erillistä resurssia.

Vastaajille oli hyvin epäselvää mistä lisäresursseja voisi saada. Åbergin (2006) (ks. 5.1.5) mukaan työyhteisö tarvitsee toimiakseen viestintää. Johtamiseen liittyy strategisten asioiden viestintä. Mikäli oppilaitos haluaa panostaa lahjakkaiden opiskelijoiden

ohjauksen kehittämiseen, on se strateginen ratkaisu ja uuden toimitavan viestintään tulee johdon kiinnittää huomiota. Åberg (2006) kiinnittää huomiota myös vision luomiselle, jolla toimintaa suunnataan oikeaan suuntaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei oppilaitoksissa ole viestitty riittävästi siitä, kuinka lahjakkaiden opiskelijoiden kohdalla menetellään.

Vain yksi vastaaja oli käyttänyt hyväkseen hojks menettelyn mukaista lisäresurssia. Haastattelujen perusteella kuitenkin on mahdollista hakea taloudellista lisätukea tällä menettelyllä. Tämä kuitenkin vaatii hyvät perustelut ja tarkan suunnitelman kuinka lisäresurssit käytetään. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, johtajien tehtävänä on luoda resursseja ja jakaa niitä ydinprosessien tukemiseen. Tulosten perusteella vastaajat näkivät mahdollisuuden käyttää hyväksi opetuksessa ja lisäresurssien hankinnassa erityisopiskelija statusta.

Monet vastaajat epäilivät mahdollisuutta saada työelämältä taloudellista tukea opiskelijoiden ohjaamiseen, mutta työelämän rooli nähtiin kuitenkin tärkeänä. Sieltä oppilailla on mahdollisuus saada ajantasaista ja laadukasta oppia ajanmukaisissa oppimisympäristöissä. Turusen (2011) (ks.5.1) mukaan pedagogisen johtamisen keskiössä on yhteistyön organisointi eri toimijoiden kesken. Tiedottaminen toiminnan tavoitteista ja osaamisen lisääminen parantaisivat mahdollisuuksia lisätä työelämän osallistumista lahjakkaiden ohjaamiseen. Kaplanin (2004) (ks.5.1.3) mukaan prosessien johtamisessa asiakkuusprosessien hallinnalla voidaan osa omista toiminnoista siirtää asiakkaan hoidettaviksi. Asiakassuhteita vahvistamalla saadaan molempien toimijoiden prosesseja lähestymään toisiaan ja näin luodaan riippuvuussuhteita. Johdon tehtävänä olisi miettiä keinoja saada yritykset halukkaiksi ottamaan vastuuta lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta ja tukemaan toimintaa lisäresurssein.

Vastaajat kokivat pääsääntöisesti oman ammattitaitonsa riittävän lahjakkaiden ohjaamiseen. Kuriositeettina mainittakoon, että koulutuksellisesti pätevin henkilö kuitenkin koki oman ammattitaitonsa riittämättömyyden lahjakkaiden ohjaamiseen. Lähes kaikki vastaajat kaipasivat lahjakkaiden ohjaamiseen liittyvää lisäkoulutusta, jota ei ole tarjottu opettajille. Lisäksi useat vastaajat totesivat oman substanssiosaamisen riittämättömyyden siinä vaiheessa, kun lahjakas opiskelija on saanut hyvää oppia työelämäjaksolla. Sydänmaanlakan (2001) (ks.5.1.1) mukaan osaamisen johtamisen päätarkoituksena on jatkuva osaamisen kartuttaminen. Organisaation on tiedostettava, millaista osaamista perustehtävän suorittaminen vaatii. Ydinosaminen jaetaan pienempiin kokonaisuuks-

siin, joista yksi on lahjakkaiden ohjaaminen. Johdon tehtävänä on suorittaa osaamisen kartoitus, jolla selvitetään koulutuksen tarve lahjakkaiden ohjaamiseksi. Oppilaitoksissa keinona käytetään kehityskeskustelua, jonka yhtenä osa-alueena on koulutustarpeiden selvittäminen. Kuitenkaan saatua tulosta haastateltavilta ei tule yleistää, sillä haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, jotka ovat olleet lahjakkaiden ohjaamisen kanssa tekemisissä ja hankkineet omaehtoista koulusta asiasta.

Monet vastaajat toivoivat myös Pkky:n järjestämää koulutusta työpaikkaohjaajille. Koulutuksen tarkoituksena olisi lähinnä työpaikkaohjaajien tietämyksen lisääminen ja ohjaamistaitojen kehittäminen. Työpaikkaohjaajien johdonmukainen kouluttaminen olisi organisaatiolle uusi strateginen linjaus, jonka toteuttamiseen pitäisi kohdentaa resursseja. Tämä ei olisi ydinprosessia, vaan tukisi perustehtävän suorittamista. Kouluttamisella lähennettäisiin koulua ja elinkeinoelämää, ja samalla osoitettaisiin heidän tarpeellisuutensa koulutusorganisaatiolle. Jaben (2010) (ks.5.1.2) mukaan muutos strategiassa onnistuu parhaiten, jos sen hyödyt pystytään osoittamaan eri osapuolille. Muutos ja sen seuraukset tulee kuvata hyvin selkeästi ja esitellä sen aiheuttamat edut osapuolille. Muutoksesta kannattaa laatia prosessikaavio, jonka avulla seurataan muutoksen toteutumista. Muutoksen onnistumisen edellytys on sitoutuminen. Tulosten valossa ajatus muutoksen tarpeellisuudelle tulee organisaation suorittajaportaasta ja näin ollen sillä olisi paremmat mahdollisuudet onnistua.

Vastaajat kaipasivat erityisopetuksen kehittämistä ja alakohtaisten erityisopettajien kouluttamista opetusaloille. Erityisopetus on toiminut hyvin organisaatiossa, mutta se on kohdentunut heikkojen opiskelijoiden ohjaukseen. Uusien erityisopettajien kouluttaminen ja samalla toiminnan suuntaaminen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen on resurssikysymys ja näin esimiesten päätettävissä oleva asia. Tulosten perusteella tarvetta alakohtaisten erityisopettajien lisäämiselle on olemassa.

Vastaajat kaipasivat toimintaohjetta siihen, kuinka organisaatio pystyisi tukemaan ammattiopettajia ja järjestämään resursseja lahjakkaan opiskelijan yksilöllistä opintopolkua tukemaan. Muutama vastaaja tosin ei kaivannut mitään erillisiä ohjeita koska pitivät jokaista opiskelijaa yksilöllisenä tapauksena jonka ohjaamistarve on aina erikseen päätettävä. Toimintaohje voisi vastaajien mukaan olla raami, jonka puitteissa opettaja voisi harkita käytettäviä resursseja ja toimenpiteitä yksilölähtöisesti. Esimiesten on luotava toiminnan tueksi prosessimalli. Kaplanin (2004) (ks.5.1.3) mukaan toimintojen johtaminen on yleisesti strategian tärkein kokonaisuus. Prosessien kehittämiseksi on tunnis-

tettava parhaat toimintamallit ja pystyttävä levittämään ne koko organisaation käyttöön. Tämän jälkeen Laatuakatemian (2011) (ks.5.1.3) mukaan prosessille nimetään tavoitteet, omistajat, varataan resurssit, päätetään toiminnan seuraamisesta, mittaamisesta ja kehittämisestä. Keskeisenä mittarina toiminnassa on taloudellisuus ja asiakastyytyväisyys. Uusi toimintamalli vaatii todennäköisesti uuden tiimin palvelun tuottamiseksi ja kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella organisaatiossa toivotaan ohjetta siitä, kuinka toimitaan lahjakkaiden opiskelijoiden kanssa ja mitä resursseja toimintaan on käytettävissä. Johdon tehtävänä on reagoida saatuun palautteeseen ja ryhtyä pohtimaan niitä keinoja, joilla toiminta voidaan organisoida.

Vastaajien esittämät toimintamallit lahjakkaiden opiskelijoiden kohdalla poikkesivat paljon toisistaan. Tämä johtuu pitkälti toimintakulttuurin eroista ja siitä, ettei pkky:ssä ole ollut yhteistä linjaa kuinka lahjakkaiden opiskelijoiden kanssa toimitaan. Vastaajat ovat olleet usein hyvin yksin omien ratkaisujensa kanssa, mutta heidän toimillaan on ollut esimiesten hyväksyntä. Vaikka lahjakkaiden ohjaaminen on koettu työtä rikastuttavaksi asiaksi, on se kuitenkin koettu myös raskaaksi. Viitala (2004) (ks.5.1.1) viittaa termiin knowledge- management, jolla tarkoitetaan tietämyksen, taidon ja osaamisen johtamista. Tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä osaaminen nähtäväksi ja samalla muiden käyttöön. Hyviä käytänteitä kartoittamalla löydetään toimintatapoja, joita voidaan soveltaa eri osastojen käyttöön. Samalla kun löydetään yhteisiä toimintamalleja, on perustellumpaa kohdentaa resursseja toiminnan käynnistämiseen. Nonaka ym. (1995) (ks.5.1.1) viittaa hiljaisen tiedon muuttumiseen näkyväksi tiedoksi ja tätä kautta toimintamalliksi. Mallin mukaan muutos vaatii aikaa ja sopeutumista sekä ennen kaikkea kommunikaatiota organisaation sisällä. Haastattelujen perusteella yhteinen toimintamalli helpottaisi toiminnan organisointia ja kehittämistä. Organisaatiossa on käytössä paljon erilaisia toimintatapoja ja tämä aiheuttaa resurssien tuhlausta. Samalla kuitenkin jää käyttämättä saatavilla olevia resursseja tietämättömyyden vuoksi.

Ammatillisen ohjaamisen mallina vastaajat pitivät hyvänä jo käytössä olevaa kilpailu-toimintamallia, joka voitaisiin laajentaa koskemaan myös niitä opiskelijoita, jotka eivät osallistu kilpailuihin. Ainakin yhdellä opettajalla oli toimintatavasta hyviä kokemuksia. Työssäoppiminen kuvattiin helppona ja hyvänä tapana lisätä lahjakkaan opiskelijan osaamisen tasoa. Lisäksi ajatus mestari/kisälli-mallin käytöstä lahjakkaiden ohjaamisessa innostuttiin ja ainakin yksi opettaja oli käyttänyt aktiivisesti hyväksi mentoroinnin periaatetta. Opiskelijoita ohjataan myös kouluajan jälkeen aktiivisesti ja ollaan heidän

käytettävissään. Tulosten perusteella esimiesten olisi syytä paneutua kehittämään työelämän roolin kasvattamista lahjakkaiden opiskelijoiden ohjauksessa. Tämä voisi tapahtua ohjaajien ammattitaitoa lisäämällä, ohjaajien käyttämistä opettajina oppilaitoksissa ja mestari/kisälli-mallin kehittämistä ohjaamisen apuvälineenä.

6.3 Kehittämiskohteet

Vastaajilta saatiin muutamia kiinnostavia ajatuksia joita kehittämällä edelleen voitaisiin saada lisäarvoa lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Samalla koko organisaatio voisi saada lisäarvoa tästä toiminnasta. Näitä ajatuksia voitaisiin kokeilla aloista riippumatta ja osa niistä voi olla jo käytössä:

- nivelpalavereiden kehittäminen siten, että niissä siirretään tietoa myös lahjakkaista oppilaista
- oppilailta kysyminen oikeasti missä ne on hyviä ja onko erilainen osaamisen tunnustaminen hyväksyttävää heidän kohdallaan
- opettajien luotettavat menetelmät tunnistaa lahjakkaat opiskelijat
- osaamisen havainnointi portfolioiden kautta
- työelämän edustajien käyttäminen oppilaitoksissa opettamassa erikoistekniikoita ja arvioimassa opiskelijoiden työskentelyä
- lahjakkaiden opiskelijoiden nimeäminen erityisoppilaiksi (hojks)
- mestari/kisälli-mallin lanseeraaminen opiskelujen aikana ja niiden jälkeen, olkoon mentorina sitten opettaja ammattiohjaaja tai työelämän edustaja
- käytetään lahjakkaita opiskelijoita mallina muille opiskelijoille oikeista työmenetelmistä ja asenteesta
- kummiyritysten ja muiden yhteistyökumppanien hankkiminen opetusaloille
- opettajan roolin sisäistäminen enemmän ohjaajana kuin tiedon syöttäjänä
- erikoisammattitutkinnon suorittamisen mahdollisuus
- työpaikkaohjaajien ottaminen mukaan tutustumiskäynneille yrityksiin ja tapahtumiin
- lisäresurssien käyttäminen suoraan lahjakkaan opiskelijan tukemiseen
- ammatillisten erityisopettajien määrän lisääminen
- joustavuus vuosisuunnittelussa, jolloin lahjakkaat voidaan ottaa paremmin huomioon tuntisuunnittelussa

- opiskelustipendien haku ja myöntäminen jo opiskeluaikana.

6.4 Toimintakulttuurin muuttaminen johtamisen näkökulmasta

Tulosten soveltamisessa toimintakulttuurin muutokseen on lähdettävä liikkeelle prosessien johtamisen ja muutosviestinnän periaatteiden mukaisesti. Tätä ennen on kuitenkin johtajan varmistettava, että muutoksen vaatimat resurssit ovat olemassa ja ne on järkevä kohdentaa muutoskohteeseen. Mikäli muutos nähdään toimintojen kannalta merkityksellisenä ja toiminnalle lisäarvoa tuovana, muutos kannattaa toteuttaa. Muutoksen aiheuttama toimintamalli kuvataan prosessina, jota on laatimassa henkilökunnan edustajia eri tasoilta. Muutoksen toteuttamisen taustatietona käytetään joko organisaation sisällä olevaa tietoa, kuten tässä tutkimuksessa tietoa on kartoitettu haastatteleamalla asiantuntijoita, tai tietoa hankitaan ulkopuolelta. Muutoksen vaatimista toimenpiteistä viestitään henkilökunnalla ja muille yhteistyökumppaneille virallisten viestintäkanavien kautta.

Prosessien näkökulmasta tarkasteltuna muutos ei ole ydinprosessien kannalta merkittävä eikä vaadi suuria taloudellisia resursseja. Prosessi on jo osa ydinprosessia ja osa siihen varatuista resursseista voidaan varata sen toteuttamiseen. Lisäresurssia voidaan saada opetuksen erityisjärjestelyillä, kuten erityisopiskelijastatuksen tarkentamisella siten, että lahjakkaille opiskelijoille voidaan laatia henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma. Lisäresurssit tulee tulosten mukaan kohdentaa suoraan opiskelijan ohjaamiseen. Lisäksi lisäresurssien saamiseksi voidaan pyrkiä lisäämään työelämän roolia lahjakkaiden opiskelijoiden ohjauksessa. Lyhyellä tähtäimellä prosessin rakentaminen ja osaajien kouluttaminen vaatii taloudellista panostusta, mutta pitkällä tähtäimellä panostaminen lisää toiminnan laatua ja mahdollistaa näin taloudellisten resurssien saamisen opetusministeriöltä.

Uuden toimintamallin toteuttamiseksi on tulosten perusteella laadittava prosessikaavio. Sen toteuttamiseen on koottava työryhmä, jossa on edustajia kaikilta tasoilta. Tarkastelussa on huomioitava prosessin merkitys perustoiminnalle ja määriteltävä sen mukaan resurssien kohdentamisen tarve. Työryhmän on työskentelyssään otettava huomioon organisaatiossa vallitsevat käytänteet ja koostettava näistä käytänteistä kehitettävät toimintatavat. Työryhmän on otettava kantaa työelämän rooliin lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa. Työryhmä asettaa prosessille tavoitteet, joiden toteutumista seurataan

ja kehitetään EFQM-mallin mukaisesti. Mittareina käytetään asiakaspalautetta ja toiminnan tuloksellisuutta.

Prosessikaaviolla kuvataan ainakin seuraavat kokonaisuudet:

- prosessin kuvaaminen käytännön tasolla
- nimetään prosessin omistaja
- määritellään prosessin tavoitteet
- määritellään prosessin vaatiman muutoksen aikataulu
- kuvataan prosessin seurantarjestelmä
- määritellään prosessin kehittämistoimenpiteet.

Osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna muutos tuo tervettä lisähaastetta organisaatioon. Haastattelujen perusteella opettajat kokevat työskentelyn lahjakkaiden kanssa palkitsevaksi ja mielenkiintoiseksi. Opettajakunnasta löytyy sellaisia henkilöitä, joilla on ammatillista osaamista lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Mikäli osaamisen kartoituksissa ilmenee, että tarvittavaa osaamista ei ole riittävästi, on sitä hankittava koulutuksen avulla tai rekrytoitava uusia opettajia ulkopuolelta. Lisäksi ohjaajat ovat halukkaita lisäkoulutukseen. Osaamista pitää kehittää enemmän työelämän puolella, sillä tulosten perusteella työpaikkaohjaajien koulutukseen tulee panostaa. Ohjaajien ammatillinen osaaminen on riittävää, mutta ohjaamistaidot kaipaavat parannusta.

Lahjakkaita ohjaavat opettajat ovat tulosten valossa halukkaita jakamaan toimintamallejaan muun organisaation käyttöön. Kuitenkin toimintatapojen ottamiseksi jokapäiväiseen käyttöön tulee varata aikaa, sillä asiantuntijaorganisaatiossa vanhat toimintamallit on vaikea kitkeä pois. Yhtenä vaihtoehtona on tuloksista esille noussut erityisopettajien lisäkouluttaminen tai alakohtaisten erityisopettajien määrän lisääminen. Tällä keinolla toimintakulttuurin muutosta pystyttäisiin mahdollisesti nopeuttamaan. Lisäksi erityisopettajien osaamisen kehittämisellä voidaan julkisuudessa profiloitua yhä selvemmin laadukasta koulutusta tuottavaksi organisaatioksi.

Toimintamallin käyttöön ottaminen vaatii muutoksen. Toimiakseen muutoksen tulee olla hyvin valmisteltu, sille on oltava järkevät perusteet, jotka voidaan esittää henkilökunnalle ymmärrettävästi ja henkilökunta on saatava sitoutumaan muutokseen. Muutoksen onnistumiseksi on esimiesten oltava motivoituneita ja sitoutuneita sen toteuttamiseen ja henkilökunnassa pitää olla sellaisia puolestapuhujia joita kuunnellaan. Muutoksen tarpeellisuuden voi esittää henkilökunnalle siten, että vertaa nykyistä käytäntöä uu-

teen ajateltuun toimintamalliin. Muutos on helppo hyväksyä, sillä entistä toimintamallia ei ole olemassa, on vain erillisiä menetelmiä mitä käytetään tapauskohtaisesti.

Muutoksen esittämisen yhteydessä pitää kuulijoille tehdä selväksi, miten se vaikuttaa opettajien asemaan ja työtehtäviin, miten se vaikuttaa palkkaukseen ja mitä sillä tavoitellaan. Opettajien pitää olla selvillä, mitä toimenpiteitä se vaatii heiltä ja mitä resursseja johto tarjoaa tehtävän toteuttamiseksi. Muutoksen toteuttamiseksi esimiehillä tulee olla oikeus tarjota taloudellista tukea suoraan opiskelijoiden opetuksen tarpeisiin ja mahdollisuus järjestää aikaa opetuksen toteuttamiseen. Tapoja toteuttaa opetus on sijaisten palkkaaminen, ulkopuolisten ohjaajien tai ammattiohjaajien käyttö lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen ja työssäoppimisen kehittäminen.

Tulosten mukaan vastaajat näkevät muutoksen tarpeellisuuden. Muutoksella on hyvät mahdollisuudet onnistua, koska muutos nähdään tarpeelliseksi henkilökunnan keskuudessa. Muutokselle on laadittava aikataulu ja sen toteutumista on valvottava säännöllisesti esimiesten ja henkilökunnan toimesta. Lisäksi henkilökunnan tulee olla mukana muutoksen toteuttamisen suunnittelussa ja sen sisältöjen miettimisessä.

Muutoksen onnistuminen vaatii tehokasta, oikein kohdennettua ja selvää viestintää. Tulosten valossa on huolestuttavaa, etteivät vastaajat osanneet sanoa, onko organisaatiossa erillisiä ohjeita lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseen. Tällä osin viestintä tai perehdytys on epäonnistunut. Onnistunut viestintä vaatii vuoropuhelun syntymistä viestijän ja vastaanottajan välillä. Viesti on siis saatava niin mielenkiintoiseen muotoon, että se herättää kuulijassa niin paljon ajatuksia, että niistä on puhuttava jollekin toiselle. Tärkeintä on kuitenkin välittää alkuperäinen ajatus kuulijalle niin selkeästi kuin mahdollista.

Viestintäjohtamisella määritellään organisaation virallinen viestintäkanava, varmistetaan se, että esimiehet viestivät samaa viestiä ja huolehtivat viestin perille menemisestä. Tärkeät viestit, kuten strategiatason muutokset, tulee viestiä suoraan henkilökunnalle henkilökohtaisesti. Mitä korkeammassa asemassa viestijä on organisaatiossa, sitä vakavammin viesti otetaan. Viestiin on hyvä liittää visio tulevasta, mihin muutoksella pyritään ja antaa samalla vastuuta henkilökunnalle sen toteuttamisen suunnittelusta.

Viestintää voidaan tehostaa toistamalla viestiä usein ja mielellään eri kanavissa. Viestin tulee olla lyhyt ja mielenkiintoinen, ja sen tulee antaa mahdollisuus vuorovaikutukseen. Esimiesten on reagoitava nopeasti viestiin liittyviin kysymyksiin epätietoisuuden hälvettämiseksi. Viestinnän pitää olla rehellistä ja sen pitää perustua tosiasioihin.

7 TULOsten TARKASTELU

7.1 Tulosten eettisyys

Tulosten eettisyydellä tarkoitetaan tutkijan toimintaa, jonka mukaan hän toimii hyvän tutkimustavan mukaisesti, huolehtii tutkimukseen osallistujien anonymiteetistä ja luotamuksesta, korostaa ihmisarvojen merkitystä ja pohtii tutkimuksen kohteen eettisyyttä ja siitä saatuja tuloksia. Saatuja tuloksia ei saa vääristellä tilaajan tai jonkin muun toimijan tahdon vuoksi eikä käytettyjä lähteitä saa käsitellä yksipuolisesti tai vääristellysti. Tutkimusaineistoa ei saa kerätä epäinhimillisin keinoin tai vääristelemällä niiden käyttötarkoitusta. Tutkijan tulee olla objektiivinen eikä hänen asemansa saa aiheuttaa epäilyä tutkimuksen rehellisyydestä. Hänen tulee arvioida, voiko saatuja tuloksia julkaista. Julkaisun voi estää niiden haitallinen ja ihmisarvoja loukkaava käyttökohde tai tutkimuksen edetessä tapahtuneet väärinkäytökset.

Tässä tutkimuksessa on toimittu avoimesti ja hyvää tutkimustapaa käyttäen. Haastateltavia henkilöitä ei ole painostettu ja heille on kerrottu, mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Haastatteluissa on huolehdittu vastaajien anonymiteetin säilymisestä. Tutkimuskohde on julkinen ja sen tuloksia voivat myös muut toimijat hyödyntää halutesaan. Tutkimuskohdetta voidaan pitää eettisenä ja yleishyödyllisenä, se palvelee yhteiskunnan asettamaa perustehtävää oppilaitokselle.

7.2 Tulosten luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen reliaabelius, toistettavuus, on riippuvainen monesta eri seikasta. Jokaista kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää ainutlaatuisena otoksena, joka kuvaa sen hetkisestä tilannetta tutkittavasta aiheesta. Vaikka samaa joukkoa tutkitaisiin uudelleen määrätyn ajan kuluessa, organisaation käytänteissä on saattanut tapahtua muutoksia, jotka muovaavat haastateltavien kokemuksia. Jos tutkimus toteutetaan eri yhteisössä, ammattispesifin tutkimuksen tulokset poikkeavat todennäköisesti toisistaan.

Tutkimuksen reliaabeliteetin edellytyksenä on käytettyjen tutkimusmenetelmien, hyvien työtapojen ja saatujen tutkimustulosten tarkkaa taltiointia. Tutkijan tekemät johtopäätelmät tuloksista voivat poiketa niistä riippumatta. Tämä riippuu tutkijan arvomaailmasta ja näkökulmasta. Tutkimuksen pitää olla objektiivisesti tehty eikä tutkijan ennakkolasenteet tai omat näkemykset saa vaikuttaa tutkimustulokseen.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt taltioimaan tarkkaan käyttämäni tutkimusmenetelmät, lähestymistapani tutkittavaan aiheeseen, käyttänyt aihetta käsitteleviä mahdollisimman tuoreita lähteitä, joita oli saatavilla ja kirjannut haastattelujen tulokset tarkkaan ylös. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat olleet samansuuntaisia kuin aiempien teoriaosuudessa viitattujen tutkimusten tulokset, joten saadut tulokset ovat olleet oletusten mukaisia. Tutkimuksen luettavuutta on kuitenkin hankala arvioida tutkimuksen ainutlaatuisuuden vuoksi. Kannattaa mainita, että vielä julkaisemattomassa tutkimuksessa jonka tuloksia pääsin tarkastelemaan, haastattelujen tulokset olivat samansuuntaiset kuin omassa tutkimuksessani. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voi näin ollen pitää luotettavina ja tutkimusmenetelmää sellaisena, että tutkimuksen voi toistaa myöhemmin.

Tutkimuksen validius, pätevyys, kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää tutkimuksen kohdetta. Haastateltavat saattavat ymmärtää tutkijan asettamat kysymykset tai väittämät eri tavoin kuin tutkija on ajatellut tai haastateltavien välillä on käsityseroja. Oikeiden mittaustulosten saamiseksi tutkijan on huomioitava mahdolliset poikkeamat. Mikäli poikkeamia havaitaan eikä niitä voida pätevin menetelmin huomioida, tutkimuksen tuloksia on pidettävä epäluotettavina.

Tutkimukseen liittyvissä haastatteluissa ilmeni vastaajien välillä ajatuseroja kysymysten sisällöistä. Kuitenkin strukturoitu teemahaastattelu antoi mahdollisuuden tarkentaa haastateltaville kysymyksen tarkoitusta haastattelun aikana, joten vastaajat pystyivät muuttamaan antamaansa vastausta kysymykseen tarkemmin vastaavaksi. Tämän vuoksi vastaukset, jotka eivät vastanneet suoraan kysymykseen, voitiin poistaa tuloksista ja lisätä niihin tarkennettu vastaus. Saatuja vastauksia voidaan näin ollen pitää valideina. Kuitenkin pätevyyttä heikentää se seikka, että tutkimusta suorittamassa on ollut vain yksi henkilö, kun taas suurempi tutkijajoukko olisi lisännyt tutkimuksen validiutta. Lisäksi useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö olisi samoin lisännyt tutkimuksen pätevyyttä.

Lähdekritiikillä tarkoitetaan arviointia siitä, ovatko käytetyt lähteet luotettavia. Lähteiden luotettavuutta lisää niiden ajankohtaisuus ja tuoreus, niiden laatijan tunnettavuus ja korkea tieteellinen status sekä ensisijaisten lähteiden käyttö. Lähteiden luotettavuutta vähentää vanhojen lähteiden käyttö tai sellaisten lähteiden käyttö, joiden tulokset on myöhemmin uudelleen arvioitu ja niiden luotettavuutta on epäilty. Samoin luotettavuutta vähentää toissijaisten lähteiden käyttö, jossa joku toinen kirjoittaja on viitannut toiseen lähteeseen.

Tässä tutkimuksessa on pääsääntöisesti käytetty lähteinä alan tuoreimpia oppikirjoja, väitöskirjatutkimuksia ja tuoreita lehtiartikkeleita. Nämä lähteet ovat lähdekritiikin valossa hyviä lähteitä. Samoin haastattelujen tuloksia voidaan pitää hyvinä lähteinä. Kuitenkin tutkimuksessa on käytetty osittain toissijaisia lähteitä, joissa kirjoittaja on viitannut johonkin toiseen teokseen. Näitä lähteitä on käytetty vain siinä tapauksessa, että lähteenä käytetty teos on uusi ja kirjoittaja on tunnettu. Tutkimuksesta voidaan sanoa, että siinä on käytetty asianmukaisia lähteitä.

Haastatteluista saatujen luotettavuutta voidaan arvioida niiden määrällä ja laadulla. Haastattelujen määrä on silloin sopiva, ennen kuin saadut vastaukset alkavat toistua ja eikä uutta käsiteltävää materiaalia enää synny (saturaatio). Yleensä saturaatio saavutetaan noin 12 haastatellun henkilön kohdalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oikeana haastateltavien määränä pidetään 10 - 15 henkilöä. Haastateltavien asema organisaatiossa tai tiedeyhteisössä ja kokemus haastateltavasta aiheesta lisää tutkimuksen luotettavuutta ja laatua.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt edustivat monipuolisesti organisaation korkeinta osaamista tutkimusaiheen alueelta. Tässä mielessä saatuja tuloksia voidaan pitää hyvin organisaation käytänteitä kuvaavana. Kuitenkin haastateltavien määrä ei tutkimustulosten luotettavuuden valossa ollut riittävä. Tutkimuksessa pyydettiin haastatteluun 11 asiantuntijaa ja vain 8 henkilöä suostui haastatteluun. Tulosten valossa kuitenkin jo kahdeksan hengen otannalla saavutettiin saturaatiota, joten tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

8.2 Loppupäätelmiä

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimintaohjeet opettajille ja esimiehille tilanteessa, jossa opiskelijaryhmässä on niin lahjakkaita opiskelijoita, että he tarvitsevat erityisohjaamista. Tutkimuksen aikana on käynyt ilmi, että osastoilla on olemassa käytänteitä, joita käytetään lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaukseen. Näitä hyviä käytänteitä muokkaamalla saadaan aikaan malli, jota voidaan käyttää opiskelijoiden ohjaukseen. Toisaalta tutkimuksen aikana kävi ilmi, että jokaisen lahjakkaan opiskelijan kohdalla käytettävät toimintamallit poikkeavat toisistaan, eikä selkeää ohjetta olekaan ehkä järkevä laatia. Yhden haastateltavan ehdotus raameista, joiden sisällä toimitaan ja selkeät ohjeet eri resurssien käyttömahdollisuuksista tulevatkin ehkä olemaan tutkimuksen tärkein anti loppukäyttäjille. Tutkimus ja sen tulosten läpikäyminen eri osastoilla antaakin ehkä herätyksen opettajille eri mahdollisuuksista ohjata lahjakkaita opiskelijoita. Tutkimus lisää opettajien tietoisuutta eri resurssien muodoista ja toimintatavoista, mitkä esimiehet hyväksyvät käytettäväksi. Näin päätäntävaltaa siirtyy opettajille ja toiminta lahjakkaiden opiskelijoiden kohdalla muuttuu joustavammaksi ja saa samalla virallisemmän aseman.

Johdon ja esimiesten kannalta ajateltuna oppilaitoksilla on mahdollisuus lisätä toimintansa laatua ja näkyvyyttä. Tämä voi pitkällä aikavälillä lisätä oppilaitosten tunnettuutta ja vetovoimaa. Nämä ovat edellytyksiä taloudellisen tasapainon ylläpitämiselle. Selkeät toimintaraamit toiminnalle vähentävät esimiesten työtä ja siirtävät vastuuta opettajille, kuitenkin niin, että opettajilla on resursseja tehtävien hoitamiseen riittävästi. Mikäli tutkimuksen perusteella voidaan laatia prosessikaavio, jonka pohjalta toimintaa voidaan mitata ja arvioida, saadaan siitä yksi työkalu kehittää toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Nämä ovat merkittäviä organisaation laadunarviointiin liittyviä tekijöitä. Vaikka lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisen osuus koko perustehtävän kannalta on marginaalinen, on se yksi merkittävä osa kokonaisuutta ajatellen ja erittäin näkyvä piirre oppilaitosten ulkopuolelle.

Opinnäytetyö on tarjonnut oivan mahdollisuuden omaan ammatilliseen kasvuun. Johtamisen tehtäväkenttä oli melko vieras ympäristö minulle ennen opintojen aloittamista, mutta opintojen ja varsinkin tämän työn myötä näkemykseni johtamisesta on laajentunut. Tämän työn tekeminen on vaatinut syvällistä pohdintaa ja monien osa-alueiden selvittämistä. Tämä kaikki on sujunut lähestulkoon suunnitelmien mukaan, mitä nyt aikataulu petti muutamalla kuukaudella. Suunnitelma oli kuitenkin vain suuntaa antava kokonaisuus, johon matkan varrella joutui tekemään tarkennuksia. Tämäkin on yksi

johtamisen työkalu, toimia tilanteen mukaan eikä nojautua vanhaan tietoon tai oletuksiin.

8.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Tutkimuksen aikana on esitetty useita kehitysehdotuksia, joiden avulla toimintaa voitaisiin kehittää ja parantaa. Toiminnan kehittäminen ei liity välttämättä lahjakkaiden opiskelijoiden kanssa työskentelyyn, vaan kattaa myös perustehtävän kehittämistä. Jotkut niistä vaativat tarkempaa syventymistä. Tämä syventyminen voidaan tehdä osastojen sisällä työryhmissä, oppilaitostasolla työryhmissä tai omina tutkimushankkeinaan.

Nivelpalaverikäytänteiden kehittämisellä pyrittäisiin tuomaan esille myös lahjakkaita opiskelijoita ja heidän erityistarpeitaan. Nyt nivelpalavereissa käsitellään lähinnä heikkojen opiskelijoiden asemaa ja niitä tukitoimia, joita heihin on kohdistettu peruskoulussa. Uuden toimintamallin käyttöönottoa voisi pohtia opiskelijahuoltoryhmän kokouksissa eikä se vaadi mitään lisäpanostuksia.

Työpaikkaohjaajien ohjaamistaitojen lisäkoulutus hyödyttäisi myös perustehtävän suorittamista sekä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjausta työssäoppimisjaksojen aikana. Toimenpiteen toteuttaminen vaatii oppilaitoksilta resursseja, mutta se voidaan toteuttaa keskitetysti. Työpaikkaohjaajien koulutusta on jo järjestetty, mutta se ei tulosten mukaan ole ollut riittävän kattavaa. Esimiesten olisi mietittävä keinoja, joiden avulla työpaikkaohjaajat saadaan houkuteltua koulutukseen ja samalla on mietittävä koulutuksen sisältöä.

Mestari/kisälli-mallin lanseeraaminen käytännön toiminnaksi olisi oman tutkimuksensa aihe. Malli on käytössä useassa Euroopan maassa ja osittain samoja käytäntöjä sovelletaan oppisopimuskoulutuksessa. Nimenomaan lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisessa malli voisi toimia tulosten perusteella hyvin myös ammatillisen perusopetuksen puolella. Mallin käyttö vaatii soveltamista perusopetukseen ja organisointia työelämän edustajien kanssa.

Kummiyritysten ja yhteistyökumppanien lanseeraaminen eri alojen toimintaan vaatii osastojen opettajilta aktiivisuutta. Toiminnan aloittamiseksi esimiesten on annettava toimintaan resurssia ja nimettävä toiminnasta vastaavat henkilöt. Samalla on syytä miettiä

kummiyritysten rooli koulutuksen osana. Johdon on määriteltävä mahdolliset taloudelliset velvoitteet, joita yhteistyö voi aiheuttaa ja määritellä molemminpuoliset vastuut.

Lisäresurssien kohdentaminen suoraan lahjakkaan opiskelijan ohjaamiseen vaatii myös korkean tason periaatepäätöksen resurssien käytöstä yleensä. Heikkojen opiskelijoiden kohdalla saadut lisäresurssit jaetaan, mutta olisiko lahjakkaiden opiskelijoiden osalta kohdentaa lisäresursseja työelämän tarjoamaan ohjaukseen? Pkky:ssä on strategiatyö meneillään. Onko johdon korkea aika huomioida lahjakkaat opiskelijat ja tarjota heille mahdollisuus kykyjensä mukaiseen oppimiseen – oikeasti?

LÄHTEET

- Arina, T. 2010. Homo connectus yhdistää maailman. Teoksessa Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Dinnocetti, S.T. (1998). Differentiation: Definition and description for gifted and talented. Artikkel. <http://www.gifted.uconn.edu/nrcgt/newsletter/spring98/sprng985.html>. 12.4.2010.
- Eräutuuli, M. & Leino, J. 1992. Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Tutkimuksia 134. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Fullan, M. 2001. Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. 2005. Leadership and sustainability. London and New York: Routledge Falmer.
- Gagné, F. 1999. My Convictions About the Nature of Abilities, Gifts, and Talents in Journal for the Education of the Gifted, Vol. 22, 2/1999. (109–136).
- Gagné, F. 2004. Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. Artikkel. High Ability Studies, 15: 2/2004 (119–147). <http://dx.doi.org/10.1080/1359813042000314682>. 12.4.2010.
- Gardner, H. 1999. Intelligence reframed; Multiple intelligences for the 21st century. New York; Basic books.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Artikkeleja. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf>. 22.3.2011.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holvikivi, J. 2008. Muutosjohtaminen ammattikorkeakoulun kehittämisessä. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.) 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita Prima Oy. (236–253).
- Hotulainen, R. 2010. Asiantuntijuuden ja huippusuorituksen kehittymisestä. Artikkel. Helsinki. Opetushallitus. <http://www.lahjakkuus.fi/page4.php>. 25.3.2011
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Artikkeleita. Kasvatus 2/2006. (162–173).

- Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karppinen, A. 2008. Opetussuunnitelma pedagogisen johtamisen tukena. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.) 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita Prima Oy. (219–235).
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kehittämisasiakirja 2008–2012, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2008. <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/intranet/suunnittelu-kehittaminen/kehittaminen.htx.i1311.pdf> 23.3.2011.
- Keränen, H. 2008. Puutarhaunelmia ja muutosjohtamisen haasteita oppimisen ekosysteemissä. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.) 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita Prima Oy. (204219).
- Kuusela, J. & Hautamäki, J. (2002). Lahjakkaiden opetus. Teoksessa M. Janhukainen (Toim.). Lasten erityishuolto ja opetus Suomessa (320–329). Juva.
- L 731/1999 16§ Suomen perustuslaki.
- L 628/1998 3§ Suomen perustuslaki.
- Laatuakatemia 2011. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm> 12.3.2011.
- Laine, S. 2010. Lahjakkuuden ja erityisvahvuuden tukeminen. Artikkel. Helsinki. Opetushallitus. <http://www.lahjakkuus.fi/page4.php>. 24.3.2011.
- Lehtimäki, J. 2011. Suullinen tiedonanto 23.3.2011.
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Metsämuuronen, J. 2001a. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Painettu Virossa.
- Metsämuuronen, J. 2001b. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 1. Painettu Virossa.
- Mustonen, K. 2003. Rehtorien tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514270037/html/x363.html>. 22.3.2011.
- Mäkelä, S. 2009. Lahjakkuuden ja erityisvahvuuksien tunnistaminen. Artikkel. Helsinki. Opetushallitus. <http://www.lahjakkuus.fi/page10.php>. 25.3.2011.
- Mäki, K & Saranpää, M. 2008. Tulkintoja, tekoja, aikoja ja tiloja – johtaminen ammatikorkeakouluissa. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, A. (toim.) 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita Prima Oy. (179–201).

Mäkinen, V. Suunnittelujohtaja. Pohjois-Karjalan koulutusluntayhtymä. 2011. Haastattelu 28.4.2011.

Nokelainen, P, Korpelainen, K & Ruohotie, P. 2009. Ammatillisen huippuosaamisen kehittymiseen vaikuttavat tekijät: Tapausesimerkkinä suomalaiset ammattitaidon maailmanmestaruuskilpailuihin osallistuvat ja valmentautuvat nuoret. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 11(2), (41–53).

Nokelainen, P. 2010. Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty? Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 12(2), (4–12).

Opetushallitus. 2011. Lahjakkuuksia ja erityisvahvuuksia tukevan opetuksen kehittämishankkeen. <http://www.lahjakkuus.fi/page1.php>. 15.4.2010.

Pahkin, L. 2010. Opetusneuvos. Opetushallitus. Suullinen tiedonanto 31.3.2010.

Parvinen, P & Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuu, valvonta. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2011. Intranet www.pkky.fi 13.3.2011.

Pääministeri Matti Vanhanen II hallituksen hallitusohjelmassa. 2007. <http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf>. 23.3.2011.

Stephens, D. 2009. Qualitative research in international settings. Padstow, Cornwall: TJ International Ltd.

Stradling, B. & Saunders, L. 1993. Differentiation in practice: responding the needs of all pupils. Educational research, 35(2), 127–137.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tauriainen, S. 2010. Tutkinon uudistaminen tukee huippuosaamista. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 12(2), (26–37).

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, J. Rehtori. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu, tekniikka ja kulttuuri. 2011. Puhelinhaastattelu 14.3.2011.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Viitala. R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haastattelu : Lahjakkaiden ohjaaminen ammatillisessa koulutuksessa

Haastattelija : Toni Niemeläinen

Haastateltava: _____

Päivämäärä: _____ Klo: Alkoi _____ Loppui _____

Johtaminen

1. Miten esimiehet ja koulun johto voisivat tukea lahjakkaiden opettamista? Valitse kaksi parasta vaihtoehtoa ja perustele vastauksesi
 - a. henkilökohtainen koulutus ammattiopettajille
 - b. toimintaohjeiden laatiminen lahjakkaiden ohjaamiselle
 - c. erityisopetuksen kehittäminen lahjakkaille
 - d. skills valmennuksen laajentaminen lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaukseen
 - e. lisäresurssien kohdentaminen lahjakkaiden ohjaamiseen
 - f. oppimisympäristöjen kehittämiseen lahjakkaille
2. Miten lahjakkaisiin oppilaisiin kohdennetut taloudelliset lisäresurssit tulisi mielestäsi käyttää?
3. Miten näet työelämän mahdollisuuden tukea lahjakkaiden ohjaamista?
 - a. onko sinulla kokemuksia työelämän lahjakkaiden ohjaamiskäytänteistä
 - i. kyllä
 - ei
 - b. Jos vastasit kyllä, niin kerro mitkä ovat olleet toimivat käytänteet
4. Vastaa seuraaviin väittämiin?

a. ammattitaitoni riittää	ammattitaitoni ei riitä lahjakkaiden oh-
jaamiseen	
b. Kaipaan lisäkoulutusta	en kaipaa lisäkoulutusta
c. olen kiinnostunut	en ole kiinnostunut lahjakkaiden oh-
jaamisesta	

Pedagogiikka

5. Miten tunnistat lahjakkaat opiskelijat? Voit valita useita vaihtoehtoja
 - a. Havainnoimalla ryhmän työskentelyä
 - b. Nivel-palavereiden kautta
 - c. erityisopettajan ja opon avustuksella
 - d. kirjallisilla kokeilla
 - e. opiskelijan itsensä aloitteesta
 - f. muulla tavalla, kerro millä
6. Miten ohjaat lahjakkaan opiskelijan opinpolkua? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto joka kohdasta

a. Opetus:	Hopsin laadinta Hojksin laadinta
b. Opetusryhmä: Pienryhmä	Normaaliryhmä Erityisopetus Apuopettajuus
c. Tehtävät:	Vaativat tehtävät Eriytetyt tehtävät Samat tehtävät
Moodle	
d. ammatillinen ohjaus:	Ammattura top Skills erilliset kurssit Mestari/kisälli
malli	
7. Kuvaa seikkaperäisesti yksi onnistunut lahjakkaan opiskelijan opinpolku.
8. Kerro mitä parannettavaa edellä kuvatussa tapauksessa olisi?

Sähköpostiviesti haastateltaville

Aihe: Vaikuta lahjakkaiden opiskelijoiden opettamiseen!!

Hei, sinulla on mahdollisuus vaikuttaa...

Erityisopiskelijoiden ohjaamisessa on puute johon pyritään tekemään nyt korjaus. Ne lahjakkaat opiskelijat, jotka omaksuvat opin huomattavasti nopeammin kuin muut, jäävät usein liian vähälle huomiolle. Halua ja tahtoa heillä olisi yllinkyllin. Heillä voi olla aikaisemmin hankittua osaamista tai heillä vain on luonnon lahjoja mm. käsillä tekemiseen tai loogiseen ajatteluun. Huomion puute voi johtua opettajan ajan puutteesta, huomion kohdistumisesta heikkoihin oppilaisiin tai yksinkertaisesti emme tunnista kunnolla näitä lahjakkaita opiskelijoita. Voi olla niinkin, että lahjakas opiskelija on liian vanha osallistuakseen taitaja-valmennukseen tai ei vaan mahdu luokallaan valmennusporukkaan, ja näin hän jää heikommalle huomiolle.

Miten teemme heille toimivan opinpolun, HOPSin tai HOJKSin? Vastaavan tyylinen malli toimii meillä hyvin heikkojen opiskelijoiden kohdalla ja he saavat tukea monin eri tavoin. Voisimmeko saada toimivan mallin myös lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi?

Onko Sinulla ajatuksia tämän ongelman korjaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi? Jos tunnet niin, tulen mielelläni kuulemaan ajatuksiasi ja kehittämis ehdotuksiasi. Saat etukäteen haastattelulomakkeen ja voit valmistautua rauhassa haastatteluun. Tulen viemään aikaasi vain vajaan tunnin.

Teen xx:n ohjauksessa opinnäytetyötä P-K:n ammattikorkeakoulun ylempään tutkintoon ja haastattelen valikoitua joukkoa henkilökuntaa, sellaisia, joilla katsotaan olevan erityisen hyvää tietämystä lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamisesta. Opinnäytetyöni nimi on Pedagoginen johtamis- ja ohjaamisprosessi lahjakkaiden opiskelijoiden opinpolulla Pkky:ssä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimintamalli lahjakkaiden opiskelijoiden ohjaamiseksi ja uuden mallin jalkauttamiseksi henkilöstön käyttöön.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, vastaan mielelläni. Ilmoita mielenkiinnostasi haastatteluun mahdollisimman pian, arvostaisin osallistumistasi.

Terveisin

Toni Niemeläinen